



Le lien entre les composantes de l'orientation marché et la performance : une application aux Offices de tourisme de montagne

Catherine Antelmi Ravix

► To cite this version:

Catherine Antelmi Ravix. Le lien entre les composantes de l'orientation marché et la performance : une application aux Offices de tourisme de montagne. Gestion et management. Université Grenoble Alpes, 2015. Français. NNT : 2015GREAG001 . tel-01257677

HAL Id: tel-01257677

<https://theses.hal.science/tel-01257677>

Submitted on 18 Jan 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITÉ DE GRENOBLE

THÈSE

Pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE GRENOBLE

Spécialité : **Sciences de Gestion**

Arrêté ministériel : 7 août 2006

Présentée par

Catherine ANTELMi (épouse RAVIX)

Thèse dirigée par le Professeur **Alain JOLIBERT**

préparée au sein du **Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion (CERAG – UMR 5820 du CNRS)** à l'Ecole Doctorale de Sciences de Gestion (ED 275)

Le lien entre les composantes de l'orientation marché et la performance : une application aux Offices de tourisme de montagne

Thèse soutenue publiquement le **8 janvier 2015**,

devant le jury composé de :

Mme Sonia CAPELLI

Professeur, Université Jean Moulin Lyon 3, Examineur

Mme Claire GAUZENTE

Professeur, Université de Nantes, Rapporteur

M. David GOTTELAND

Professeur, Grenoble Ecole de Management, Président du Jury et rapporteur

Mme Agnès HELME-GUIZON

Maître de Conférences, HDR, UPMF, Examineur

M. Alain JOLIBERT

Professeur émérite, UPMF, Directeur de thèse



L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Celles-ci doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

A mon papa

A tous les italiens qui sont en moi

Remerciements

Rédigés en dernier, mais figurant en bonne place au début d'une thèse, les remerciements sont probablement ce que tout doctorant écrit avec le plus de plaisir ; parce qu'ils mettent un point final au très long travail d'écriture qui vient d'être vécu, et sont donc synonymes de soulagement ; mais aussi parce qu'ils permettent de renouer avec le « je » qui, durant tant de pages, a dû s'effacer au profit du « nous », ce « je » qui autorise enfin à s'exprimer en son nom. Je suis donc très heureuse de pouvoir m'adresser à toutes celles et ceux qui, à leur façon, sont associés à l'aboutissement de cette thèse.

Mes premiers mots seront bien sûr pour Alain Jolibert, mon Directeur de Thèse. Je le remercie pour sa présence à mes côtés durant ce doctorat, long chemin qui, pour ma part, a serpenté plus qu'il n'a suivi une ligne droite, avec une ascension finale interminable, il faut le dire. Sa grande expertise, sa rigueur et son exigence ont été précieuses pour moi, mais aussi sa grande patience, sa bienveillance et son soutien. De nos rendez-vous, je suis toujours ressortie stimulée, car non seulement constructifs, ils se terminaient bien souvent par une discussion revigorante sur les voyages. Sacrée mission que d'encadrer une thèse, il faut savoir allier de grandes compétences académiques avec de véritables aptitudes managériales. Mais ce qui fait assurément tout, le supplément d'âme qui transforme cet exercice de style rigoureux en une vraie aventure intellectuelle, ce sont les qualités humaines ... J'ai donc eu le privilège d'avoir été formidablement bien accompagnée par un Grand Monsieur. Merci Alain.

Je remercie ensuite Mesdames Sonia Capelli, Claire Gauzente, Agnès Helme-Guizon et Monsieur David Gotteland de me faire l'honneur de participer à mon jury de thèse. Le regard de spécialistes qu'ils vont porter sur mon travail de recherche est essentiel pour la novice que je suis.

Je remercie l'Ecole Doctorale de Sciences de Gestion, son directeur, et toutes les équipes, avec une pensée toute particulière pour Marie-Christine Ulrych, qui m'a apporté un immense soutien, toujours réconfortant.

Je remercie également mon institution l'Inseec Alpes Savoie, ex ESC Chambéry, et toute l'équipe pédagogique, qui m'a soutenue dans ce projet doctoral. Ma reconnaissance va tout particulièrement à Florence Tourancheau, pour son discernement, sa souplesse et sa compréhension. J'ai également bénéficié du précieux soutien technique de Thomas Viridis pour la mise en ligne de mon questionnaire. Et j'ai une pensée pour mes étudiants, qui, sans le savoir, m'apportent de belles doses d'énergie.

Les acteurs et les structures territoriales en lien avec la montagne ont joué un rôle central dans ma thèse. Ils ont d'abord accueilli ma démarche avec grand intérêt, puis ils m'ont accordé du temps. J'ai rencontré des professionnels engagés et attachés à servir les intérêts des territoires. Je remercie donc Monsieur Jean Burtin, Président de la Fédération Nationale des Offices de tourisme, et mes interlocuteurs de Savoie Mont Blanc Tourisme, de l'Udosi de Savoie, de Haute Savoie, de l'Isère, de France Montagne. Merci à tous. Mais ma totale gratitude va aux directeurs d'Office de tourisme qui ont répondu à mon long, lourd et fastidieux questionnaire, avec une

petite mention spéciale pour les directeurs des stations suisses, qui tous sans exception m'ont adressé des mots sympathiques d'encouragement.

J'ai reçu beaucoup d'attention, bénéficié d'une formidable compréhension, particulièrement durant les dernières semaines. Collègues complices, amis proches, amis fidèles, ont été source de motivation, parfois aussi d'inspiration. Mille mercis à vous tous, et plus encore à Norine, Pascale, Régis, ainsi qu'à mes beaux-parents, Huguette et Pierre.

Cette thèse ayant fait partie de notre vie de famille pendant un certain temps, mes derniers mots seront pour ceux qui sont au plus profond de mon cœur. Pour ma Maman d'abord, qui m'a comme toujours apporté son inconditionnel soutien et son aide formidablement efficace. Merci ma petite Maman. Pour tout.

Pour Jean-Pierre, ensuite, mon mari patient et pleinement supporter, au sens étymologique du terme. Merci à toi, pour tout, mais surtout pour l'indispensable distance que tu sais prendre avec toute chose, car depuis longtemps, tu as compris où se situaient les vrais enjeux.

Pour mes enfants adorés, enfin, Lucas et Joséphine, qui sont mon moteur, la source inépuisable de mon énergie. Vous voir avancer avec détermination, plonger dans de belles mais exigeantes explorations littéraires et philosophiques, ou enchaîner celles de maths et DS de physique, m'a donné beaucoup de courage ... Chaque jour, c'est avec vous, mes amours, et avec vous seuls, que j'apprends un peu plus, et auprès de qui je prends ma plus belle Leçon de Vie.

Formidable expérience que de faire une thèse ... Pénible parfois, difficile souvent, mais incontestablement enrichissante, car elle permet d'en apprendre un peu plus sur soi, sur les autres, et change inévitablement notre regard sur le monde.

Table des matières

Liste des figures	14
Liste des tableaux	15
Liste des annexes	16
Introduction	18

PARTIE 1 : LE CADRE DE LA RECHERCHE	29
--	-----------

Chapitre 1 : Revue de littérature	
L'orientation marché, ou le marketing implanté au cœur de l'organisation	30

1.1 - Du concept marketing au concept d'orientation marché	33
---	-----------

1.1.1 Se souvenir des origines du marketing	34
1.1.1.1 Les origines de la discipline	34
1.1.1.2 Les prémices d'une définition du concept marketing	35
1.1.2 Le concept marketing	36
1.1.2.1 L'incontournable consommateur	37
1.1.2.2 L'indispensable philosophie	37

1.2 Les manquements du concept marketing qui ouvrent la voie de l'orientation marché	39
---	-----------

1.2.1 Un concept difficile à mettre en œuvre	39
1.2.2 Un concept sans ancrage managérial	39
1.2.3 Un concept qui manque de contenu stratégique	40
1.2.4 Un concept qui présente des insuffisances théoriques	41
1.2.5 Un impératif : rendre le concept marketing opérationnel	42

1.3 L'orientation marché : un concept, deux interprétations	44
--	-----------

1.3.1. L'approche dite comportementale de l'orientation marché	45
1.3.1.1. Les éléments clés de l'approche comportementale de l'orientation marché	46
1.3.1.2. La définition de l'orientation marché selon Kohli et Jaworski	46
1.3.1.3. Une définition qui rend opérationnel le concept marketing	47
1.3.2 L'approche dite culturelle de l'orientation marché	48
1.3.2.1 Les éléments clés de l'approche culturelle de l'orientation marché	48
1.3.2.2 La définition de l'orientation marché selon Narver et Slater (1990)	49

1.3.3 Les points importants qui ressortent des deux définitions	51
---	----

1.3.4 Des tentatives de rapprochement des deux approches	52
1.3.4.1 Une première proposition	54
1.3.4.2 Une deuxième proposition	56
1.4 Les développements autour de l'orientation marché	59
1.4.1 La relation orientation-marché – performance de l'entreprise	60
1.4.1.1 Des résultats hétérogènes du fait de la coexistence de deux approches	61
1.4.1.2 La diversité des instruments de mesure	62
1.4.1.3 L'effet des variables de contingence	63
1.4.1.4 La question de la mesure	64
1.4.2 L'enrichissement de la définition : intégrer de nouveaux acteurs	65
1.4.2.1 L'orientation distributeur	66
1.4.2.2 L'orientation parties prenantes	68
1.4.2.2.1 Le cadre théorique de la RSE	69
1.4.2.2.2 De la RSE aux parties prenantes	70
1.4.2.2.3 Différentes définitions pour les parties prenantes	70
1.4.2.2.4 Les parties prenantes dans la littérature marketing	73
1.4.2.2.5 L'orientation parties prenantes	76
Conclusion du chapitre 1	81

Chapitre 2 : Cadrage sur l'objet étudié	
L'Office du tourisme et la mise en œuvre du marketing dans une station de montagne	83

2.1 La station de montagne, territoire de référence	84
2.1.1 Les origines des stations de montagne	84
2.1.1.1 La montagne comme espace de curiosité	85
2.1.1.2 La montagne comme nouvel espace d'activité économique	86
2.1.1.3 L'émergence d'une activité touristique en hiver	87
2.1.1.4 La naissance des stations d'hiver	91
2.1.2 : La naissance des stations d'hiver	92
2.1.2.1 L'innovation technique	92
2.1.2.2 Une forte volonté politique	93
2.1.3 Les quatre grandes périodes du développement des stations de montagne	95
2.1.3.1 Les stations dites de première génération	95
2.1.3.2 Les stations dites de deuxième génération (1945 – 1960)	96
2.1.3.3 Les stations dites de troisième génération (1960 – 1977)	97
2.1.3.4 Les stations dites de quatrième génération (1977-1995)	98

2.1.4 : Les stations de montagne face à de nouveaux enjeux	99
2.1.4.1 La relocalisation politique	99
2.1.4.2 : Une industrie de ski qui se structure	100
2.1.4.3 : Gouvernance et enjeux économiques	101
2.2 : L'Office de tourisme : le coordinateur marketing de la station	103
2.2.2. L'Office de tourisme : Une structure encadrée par la loi	105
2.2.3 Les missions de l'Office de tourisme	106
2.2.3.1 Les missions de service public	107
2.2.3.2 Les enjeux propres à l'activité touristique	108
2.2.4 Le rôle marketing de l'Office de tourisme	111
2.2.4.1 La structuration et la coordination de l'offre	111
2.2.4.2 Une offre organisée et structurée, et non pas conçue	112
2.2.4.3 La communication	113
2.2.4.4 La relation de l'Office de tourisme avec la clientèle de la station	114
2.2.4.5. La coordination des acteurs socioprofessionnels	115
2.2.4.6 La commercialisation de la station : le rôle des tours opérateurs	116
2.2.5. Les enjeux stratégiques pour la station de montagne	117
2.2.5.1 Les indicateurs de fréquentation touristique	117
2.2.5.2 Gérer la saisonnalité	119
2.2.5.3 Le territoire devient une marque	121
Conclusion du chapitre 2	122

Chapitre 3 : Cadre théorique et hypothèses de recherche	124
3.1 Le concept d'orientation marché appliqué aux Offices de tourisme des stations de montagne	125
3.1.1 Un contexte empirique marketing propice	125
3.1.2 Le concept d'orientation marché applicable à d'autres organisations	127
3.2 La problématique et les questions de recherche	129
3.3 Le cadre théorique	132
3.3.1 Les choix théoriques retenus	132
3.3.1.1 L'approche culturelle de Narver et Slater (1990)	132
3.3.1.2 La proposition de Lambin et Chumpitaz (2006) d'élargissement	133
3.3.1.3 L'intégration de l'orientation parties prenantes de Maignan et Ferrell (2004)	134
3.3.1.3 La question de la performance	135

3.3.2 Présentation de notre modèle	136
3.3.2.1 Les dimensions de l'orientation marché d'un Office de tourisme	136
3.3.2.2 la nature du concept d'orientation marché dans notre modèle	139
3.4 - Les hypothèses et la modélisation du concept d'orientation marché d'un Office de tourisme de montagne	141
Conclusion du chapitre 3	149
PARTIE 2 : LA MISE EN ŒUVRE DE LA RECHERCHE	150

Chapitre 4 - Méthodologie de la recherche	151
4.1 La création des items pour mesurer le construit	152
4.1.1 La mesure de l'orientation consommateurs	154
4.1.2 La mesure de l'orientation concurrents	155
4.1.3 La mesure de l'orientation distributeurs	156
4.1.4. La mesure de l'orientation parties prenantes	158
4.1.5 La mesure de la coordination interfonctionnelle	159
4.2 - La collecte des données	163
4.2 1 - La population à étudier	164
4.2.2 - Le choix des répondants	166
4.2.3 La base de sondage	167
4.2.4 Le mode d'administration du questionnaire	168
4.2.5 Les caractéristiques de l'échantillon final	170
4.2.6 - Le questionnaire	171
4.3 La purification de l'échelle de mesure	174
4.3.1 Utilisation de la base de données en vue des traitements	174
4.3.2 Les analyses factorielles exploratoires	177

4.3.2.1 Démarche générale	177
4.3.2.2 La mesure de l'orientation consommateurs	178
4.3.2.3 La mesure de l'orientation concurrents	179
4.3.2.4 La mesure de l'orientation distributeurs	179
4.3.2.5 La mesure de l'orientation parties prenantes	179
4.3.2.6 Mesure de la coordination interfonctionnelle	180
4.3.3 L'analyse factorielle confirmatoire	181
4.3.3.1 Démarche générale	181
4.3.3.2 Les décisions prises concernant l'analyse du modèle de mesure	183
4.3.3.3 Les résultats de l'évaluation du modèle de mesure	185
4.3.3.5 L'évaluation de la fiabilité des échelles	186
Conclusion du chapitre 4	188
Chapitre 5 : Résultats et discussion	189
5.1 Les résultats de la recherche	189
5.1.1 Etape 1 : test des hypothèses H1a1, H1b1, H1c1, H1d1, H1a2, H1b2, H1c12 H1d2 et H2a, H2b	194
5.1.1.1 Le test du modèle 1 de structure en formatif	195
5.1.1.2 Le test du modèle 1 de structure en réflectif	196
5.1.1.3 Test du modèle alternatif avec liens directs	198
5.1.2 Etape 2 : test des hypothèses H3a, H3b, H3c, H3d	202
5.1.3 Etape 3 : test de l'hypothèse H4	204
5.1.4 Synthèse	207
5.2 Discussion	209
5.2.1 : Rappel des postulats de départ et les résultats obtenus	210
5.2.2 : Les résultats abordés d'un point de vue théorique	211
5.2.2.1 : La nature du construit orientation marché	212
5.2.2.2 : L'existence de sous orientations	216
5.2.2.3 : Le lien direct entre les orientations d'une organisation et la performance	217
5.2.3 Les résultats abordés d'un point de vue managérial	219
5.2.3.1 : Les Offices de tourisme ne sont pas orientés marché	219
5.2.3.2 : Mais les Offices de tourisme ont intégré des acteurs clés	220
5.2.3.3 : Une posture marketing identique en hiver et en été	223
Conclusion du chapitre 5	225

Conclusion générale	226
 Les apports théoriques	 229
Le concept d'orientation marché	
L'orientation parties prenantes	
Le marketing territorial	
 Les apports managériaux	 231
L'identification des orientations prioritaires des Offices de tourisme	
Les Offices de tourisme, acteurs qui gagneraient à être orientés marché.	
 Les limites de la recherche	 233
Identifier ce qu'est le concept marketing pour les directeurs d'Offices de tourisme	
La mesure de la performance	
 Les voies de recherche futures	 236
L'orientation parties prenantes	
L'identification de variables modératrices	
Elargir le périmètre d'étude	
Intégrer des éléments de l'approche comportementale de Kohli et Jaworski (1990)	
 Bibliographie	 244
 Annexes	 261

Liste des figures

Schéma n° 1 - Structure de la thèse

Schéma n°2 - L'orientation marché reconceptualisée, repris de Cadogan et Diamantopoulos (1995)

Schéma n°3 - Liens théoriques entre les approches comportementales et culturelles de l'orientation marché, repris de Gotteland (2002)

Schéma n° 4 - Schéma du modèle théorique en formatif

Schéma n° 5 - Schéma du modèle théorique en réflexif

Schéma n° 6 - Schéma du modèle 2 alternatif en liens directs

Schéma n°7 - Démarche de collecte

Liste des tableaux

Tableau 1 - Synthèse des thèmes retenus et des items les exprimant

Tableau 2 - Caractéristiques de l'échantillon final

Tableau 3 - Indices d'ajustement de l'AFC

Tableau 4 - Indices d'ajustement de l'AFC pour le modèle de mesure globale testé

Tableau 5 - Fiabilité de l'échelle : Coefficients ρ de Jöreskog / ρ de validité convergente

Tableau 6 - Estimation des coefficients standardisés / Modèle formatif

Tableau 7 - Estimation des coefficients standardisés / Modèle réflectif

Tableau 8 - Estimation des coefficients standardisés / Modèle alternatif liens directs

Tableau 9 - Synthèse de l'évaluation des 3 modèles

Tableau 10 - Synthèse des résultats du modèle proposé en réflectif et du modèle alternatif

Tableau 11 - Matrice des corrélations des 4 orientations et la coordination interfonctionnelle

Tableau 12 - Matrice des corrélations des 4 orientations

Tableau 13 - Analyse discriminante / Indicateurs d'asymétrie et d'aplatissement

Tableau 14 - Analyse discriminante / Lambda de Wilks

Tableau 15 - Synthèse de la validation / invalidation des hypothèses

Liste des annexes

Annexe 1 : Liste des stations de montagne de notre échantillon

Annexe 2 : Structure générale et questions du questionnaire

Annexe 3 : Identification des variables/ Items

Annexe 4 : Purification de la mesure

Annexe 5 : Résultats tests modèles et analyse discriminante

Introduction

La montagne est confrontée, depuis quelques années, à un problème clé, celle d'une fréquentation générale en baisse et surtout déséquilibrée entre l'hiver et l'été. Si le modèle économique, en vigueur depuis les premières heures de l'histoire du tourisme de montagne, a prouvé son efficacité, il interpelle les acteurs impliqués dans le développement touristique de la montagne, qui commencent à s'interroger sérieusement sur sa pertinence et sa pérennité. D'une part, la période de l'or blanc est en train d'évoluer. Le marché du ski est mature, le nombre de journées skieur diminue constamment depuis dix ans, en moyenne une baisse de 1% par an, ce qui s'explique en partie par une forte concurrence internationale, par l'évolution des types de clientèles, par le changement des attentes des consommateurs, par les évolutions climatiques. D'autre part, et ce depuis longtemps déjà, la montagne en été n'a pas la cote, les vacanciers lui préférant la mer.

Les stations de montagne, par l'intermédiaire des Offices de tourisme, réagissent, en utilisant les leviers marketing opérationnels qu'elles ont à leur disposition, à savoir la communication, la promotion, les offres groupées. Certaines stations de montagne, les plus importantes, commencent d'ailleurs à aborder la question du marketing de leur territoire dans une perspective stratégique, c'est-à-dire en réfléchissant à une politique de positionnement, à une politique de marque, ou encore en termes de choix de segments. Le déséquilibre été/hiver, quant à lui, s'explique par des raisons historiques et structurelles. Là encore, lorsque les stations ne se contentent pas de

subir la situation, les efforts marketing qu'elles consentent sont tous de nature strictement opérationnelle. Il apparaît donc que les ressorts actuellement employés ne sont pas suffisants, puisque l'influence sur la fréquentation des stations est faible et l'énergie marketing déployée par les Offices de tourisme reste sans effet durable, chaque saison appelant inlassablement la mise en place de nouvelles opérations. Il semble par conséquent pertinent, sur un plan managérial, de chercher à comprendre comment les stations abordent la fonction marketing, comment elles la mettent en œuvre en hiver et en été, et en quoi cela influence, ou pas, la performance de la station, c'est-à-dire la fréquentation.

Nous aurions pu nous tourner vers le marketing territorial pour tenter de trouver une réponse à ces questions puisque le territoire est au cœur de cette préoccupation marketing. Effectivement, comme la géographie, l'économie ou la sociologie, les sciences de gestion se sont, elles aussi, intéressées au territoire, tout particulièrement le marketing qui, sous la dénomination marketing territorial, cherche à identifier les leviers spécifiques qui permettent d'assurer l'attractivité et le développement d'un territoire. Meyronin (2012)¹ propose une définition appropriée si l'on souhaite approcher le territoire sous cet angle managérial : « un territoire correspond à une réalité tout à la fois historique, socioéconomique, institutionnelle et géographique, dimensions qui convergent pour donner à un ensemble d'acteurs publics ou privés la conviction d'un destin partagé, dont une partie au moins se joue à travers le territoire ». Cette définition en dit long sur la complexité réelle du fonctionnement d'un

¹ Meyronin B. (2012), *Marketing territorial. Enjeux et pratiques*, 2ème édition, Paris, Magnard-Vuibert.

territoire, d'une part parce que différents enjeux se superposent, sans toujours tendre vers un même but, et d'autre part parce que le découpage administratif et économique implique la présence d'un grand nombre d'acteurs (le millefeuille territorial) qui doivent, eux aussi, agir en concertation, rendant difficile la mise au point d'une stratégie commune (le destin partagé) ; Le caractère composite du territoire appelant de facto à de nombreuses représentations, c'est finalement souvent le terme global qui l'emporte, « le territoire », plus simple à appréhender.

Car qui, effectivement, incarne concrètement le territoire ? Meyronin (2012)² pose une question fondamentale et pertinente, quel que soit le niveau territorial concerné : « comment rassembler/mobiliser autour d'une même perception, d'un même projet de territoire (avec ses thèmes fédérateurs : culture, sport, ...) une multitude d'acteurs et d'institutions pour lesquelles les territoires de référence ne recouvrent pas forcément les mêmes sensibilités et légitimités ? ». La question des acteurs est en effet indissociable de celle du territoire, pourtant, le marketing territorial prend le parti de ne pas en faire son objet principal, et se focalise plutôt sur les résultats produits ou à produire par les acteurs du territoire que sur les acteurs eux-mêmes. Le marketing territorial emprunte l'essentiel de ses concepts au marketing management, déclinant les concepts classiques du marketing en les appliquant au territoire, prenant ainsi appui sur Kotler (1979)³ qui suggère que les organisations non lucratives peuvent intégrer le marketing dans leurs pratiques puisqu'elles opèrent sur des marchés. Le marketing territorial considère ainsi le territoire comme un produit ou une offre, destinés à satisfaire les besoins des entreprises (pour leur implantation, leur

² Meyronin (2012), *op. cité*

³ Kotler, P. (1979). Strategies for introducing marketing into nonprofit organizations, *Journal of Marketing*, 43(1), 37-44.

relocalisation, leur développement) ou des particuliers (pour leurs activités de tourisme, de culture, de loisir), en articulant différents leviers, tels que la marque ou le positionnement, permettant au territoire de se différencier des autres lieux ou espaces identifiés comme concurrents. L'identité du territoire permet, en effet, de construire un positionnement différenciateur, et les projets d'aménagements urbains, ou événementiels, l'alimentent. La communication joue un rôle particulièrement important puisque c'est le seul moyen de donner un sens unique à une mosaïque d'actions et d'imposer une représentation et une seule du territoire.

Mais en ne s'intéressant pas aux acteurs, le marketing territorial sépare les actions de ceux qui les décident, et réduit, de fait, son champ d'intervention à la simple mise en œuvre d'outils pour assurer une position durable sur un marché soumis à une forte concurrence. Pourtant, Kotler (1979)⁴ est très explicite lorsqu'il montre l'intérêt du marketing pour les organisations publiques et/ou non lucratives : pour lui, la véritable réponse marketing (« a genuine marketing response ») consiste à mettre en place une démarche institutionnelle orientée marché, passant d'abord par un diagnostic (analyse du marché, des ressources, et des missions) de l'institution, puis par le déploiement, en interne, de compétences marketing, avec la présence d'un comité stratégique marketing, d'un directeur marketing, d'équipes dédiées, de prestataires spécialisés en marketing. Être orienté marché, ou chercher à le devenir, est le préalable à toute opérationnalisation marketing.

La question de la mise en œuvre du marketing, au sein d'un territoire, peut par conséquent être légitimement posée, surtout dans le contexte particulier d'un

⁴ Kotler (1979), *op. cité*

territoire confronté à des enjeux économiques, telle qu'une station de montagne. Mais comment faire sinon s'intéresser de près aux acteurs qui décident, élaborent et mettent en place les actions marketing ? Nous avons donc estimé plus opportun de nous tourner, pour notre recherche, vers le concept d'orientation marché, considéré comme « la mise en oeuvre du marketing » (Kohli et Jaworski, 1990, p 5)⁵, et ne pas explorer plus avant le champ du marketing territorial.

L'objet de recherche pouvant avoir plusieurs origines (Giordano et Jolibert, 2012)⁶, c'est la réalité managériale qui a, dans notre travail, amorcé sa construction. Le cas des stations de montagne apparaît en effet doublement intéressant, puisqu'il va permettre d'aborder le concept d'orientation marché sous un angle nouveau.

Une station de montagne est, avant toute chose, un territoire, dont l'offre est co construite par plusieurs acteurs, que l'on nommera parties prenantes (Maignan, 2004)⁷ mais dont les actions marketing sont assurées par une organisation, l'Office de tourisme, qui joue un rôle central et indispensable de coordination. Nous avons donc un contexte marketing particulièrement original, puisque l'existence de parties prenantes et la nécessité d'une coordination à minima de tous les éléments de l'offre sont des constituants élémentaires de toute l'organisation. Cela nous permet de mieux cerner l'orientation parties prenantes, l'une des dimensions du concept d'orientation marché très peu étudiée jusqu'alors. Cela nous offre ainsi l'opportunité d'identifier de

⁵ Kohli A.K. and Jaworski B.J. (1990), Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications, *Journal of Marketing*, 54, 2, 1-18

⁶ Giordano Y. et Jolibert A. (2012), « Spécifier l'objet de la recherche » dans Gavard-Perret M.L et al, *Méthodologie de la recherche en gestion*, 2^{ème} éd., Montreuil, Pearson, 2012, p 63-104

⁷ Maignan I. et Ferrell O.C. (2004), Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework, *The Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, 1, 3-19

nouveaux facteurs explicatifs de la performance d'une organisation, et d'évaluer les interrelations existantes entre ces facteurs, ainsi que le rôle que les uns peuvent jouer par rapport aux autres.

Une station de montagne peut ensuite être considérée comme un prestataire de service touristique et sportif. Or, le concept d'orientation marché a principalement été étudié dans le secteur de l'industrie et très peu dans le secteur des services. En prenant la station de montagne comme objet empirique, nous avons donc l'opportunité de travailler sur la culture marketing d'une organisation de services.

Notre objet de recherche est par conséquent la mise en évidence des composantes de l'orientation marché d'un acteur territorial qui coordonne une offre composite, l'Office de tourisme, la caractérisation des dimensions de la culture marketing de cet acteur et la vérification de l'applicabilité du concept d'orientation marché. Ce travail de recherche va permettre de répondre à l'interrogation suivante : le concept d'orientation marché est-il applicable à tout type d'organisation ? Il va aussi permettre d'enrichir la définition du concept d'orientation marché en explorant une dimension supplémentaire, l'orientation parties prenantes. Notre question de recherche est donc de montrer l'intérêt de l'orientation marché des Offices de tourisme dans l'explication de la performance des stations de montagne.

Pour préciser l'objectif de ce travail, et la démarche de recherche que nous avons suivie, voyons le cadre dans lequel nous l'inscrivons, son objet méthodologie et le plan de recherche.

Le cadre de la recherche

La question de la mise en œuvre du marketing est une question centrale du champ du marketing. Le concept marketing originel a en effet été rapidement perçu comme trop désincarné et peu manipulable au plan managérial, et la volonté de traduire une philosophie marketing en comportement manifeste, donc observable et mesurable dans une organisation, a logiquement conduit au concept d'orientation marché. Très vite, la question de l'influence de l'orientation marché sur la performance économique de l'entreprise s'est posée, l'objectif étant d'identifier les facteurs explicatifs de cette performance, et ainsi, de prouver l'intérêt, pour une organisation, d'adopter, et d'implanter, une culture marketing. Simultanément, l'identification des composantes de l'orientation marché s'est raffinée, intégrant, sous la dénomination « marché », l'ensemble des facteurs exogènes qui influencent les besoins et préférences des clients, à savoir la technologie, la concurrence, les distributeurs, ou encore les parties prenantes. Une dimension managériale étant souhaitée dans le construit d'orientation marché, un rôle central a été attribué à la coordination inter fonctionnelle, définie comme l'utilisation coordonnées des ressources de l'entreprise pour créer de la valeur ajoutée au client cible. La relation au marché n'est ainsi pas réservée au seul département marketing, et une bonne coordination au sein de l'organisation peut permettre une efficacité marketing collective. Il s'avère ainsi possible, et pertinent, de déterminer le degré d'orientation marché d'une organisation en identifiant les acteurs

du marché qu'elle intègre dans sa vision stratégique et la coordination éventuellement mise en place en interne. Portant un grand intérêt à la culture marketing d'une organisation, car convaincus qu'elle est l'indispensable préalable à toute action, nous trouvons l'ambition du concept d'orientation marché justifiée, et avons souhaité inscrire notre travail de recherche dans ce cadre théorique.

La nature de notre projet de construction de connaissance

Notre posture épistémologique est de nature post positiviste, suivant une démarche classique hypothético-déductive, confortable d'un point de vue intellectuel car le chemin est bien tracé, et conduit avec rigueur au but : Nous avons d'abord déterminé les concepts qui permettent de répondre à notre question de recherche à travers une revue de la littérature, ce qui nous a permis de construire un cadre théorique et de définir un corps d'hypothèses qui corresponde à notre sujet. La question de l'emprunt (Ward et Robertson, 1973)⁸ des concepts s'est posée dans notre travail et nous avons pris soin de justifier l'intérêt de notre démarche d'un point de vue théorique. Nous avons ensuite opérationnalisé ces concepts, de façon à transformer nos hypothèses théoriques en hypothèses empiriques ; puis nous avons mis un point un plan de recherche afin de collecter nos données ; nous avons enfin mis en œuvre le test de ces hypothèses, afin de conforter notre objet théorique à la réalité en faisant le choix d'une démarche quantitative.

⁸ Ward S. et Robertson T. (1973), *Consumer Behavior : theoretical sources*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Le plan de la recherche

La restitution de notre travail s'articule autour de 2 parties, la première partie, composée des chapitres 1, 2 et 3, est consacrée au cadre de la recherche, la seconde, composée des chapitres 4 et 5, est consacrée à la mise en œuvre et aux résultats.

Dans la première partie,

Le chapitre 1 est une revue de la littérature sur l'orientation marché. La production académique sur l'orientation marché est dominée par deux contributions séminales majeures qui déterminent fortement toute recherche qui en découle, nous avons donc souhaité présenter un panorama de ces recherches en faisant la lumière sur une voie de développement en particulier.

Le chapitre 2 est un cadrage de notre objet empirique, les stations de montagne et les Offices de tourisme, acteurs marketing du territoire. Il nous a semblé indispensable de les présenter de façon la plus complète possible, pour bien comprendre à quel type d'acteur nous avons à faire, les Offices de tourisme étant une organisation peu observée en marketing. Ce chapitre 2 a été conçu dans l'esprit d'une monographie, puisqu'il s'agit du cas particulier, non pas d'une entreprise, mais d'un type d'organisation.

Le chapitre 3 est l'aboutissement des deux chapitres précédents, puisque nous présentons le cadre théorique de notre recherche et l'ensemble des hypothèses qui en découlent.

Dans la deuxième partie,

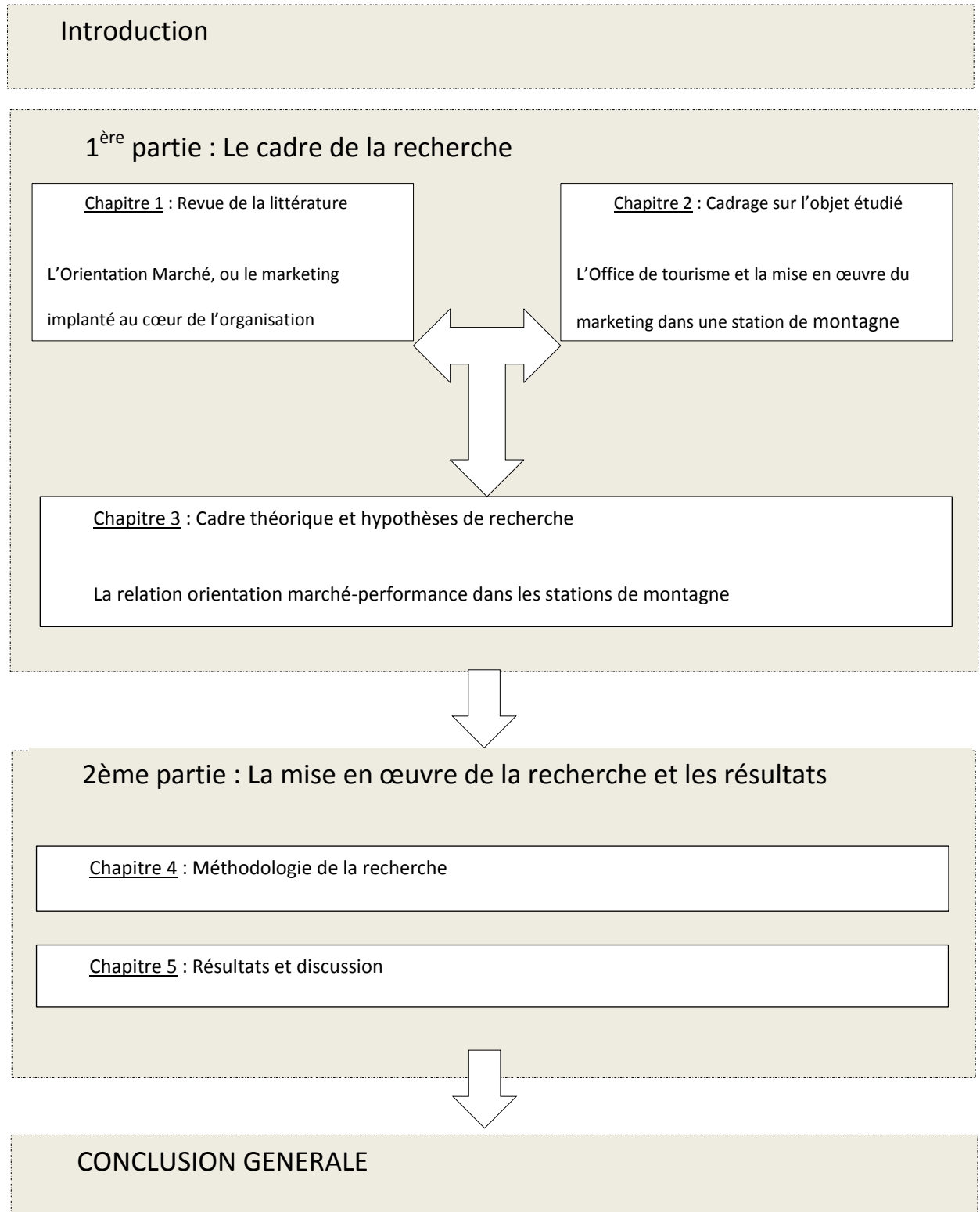
Le chapitre 4 présente la méthode de recherche que nous avons suivie, en précisant les choix méthodologiques que nous avons faits, concernant la construction des échelles de mesure, la collecte des données, la construction du questionnaire, la démarche de recueil et les caractéristiques de l'échantillon final.

Le chapitre 5, enfin, présente les résultats de cette recherche, la méthodologie suivie pour les mettre en évidence, ainsi que la discussion.

Dans la conclusion générale, nous ferons le bilan de cette recherche, en mettant en évidence les apports théoriques et managériaux de ce travail, mais aussi les inévitables limites de notre travail, ainsi que les voies de recherche qu'elle ouvre.

Notre travail de recherche étant véritablement né de la confrontation entre un concept et une réalité, la notion de fertilisation croisée, chère au développement territorial, prend ici tout son sens. Si l'intention est scientifique, la vocation reste éminemment managériale : mieux comprendre les pratiques à l'œuvre pour les améliorer, grâce à la théorie.

Schéma 1 : Structure de la thèse



Partie 1 : Le cadre de la recherche

Chapitre 1 : Revue de littérature

L'orientation marché, ou le marketing implanté au cœur de l'organisation

Chapitre 2 : Cadrage sur l'objet étudié

La mise en œuvre du marketing dans une station de montagne

Chapitre 3 : Le cadre théorique et les hypothèses

Chapitre 1 : Revue de littérature

L'orientation marché, ou le marketing implanté au cœur de l'organisation

Par essence, un concept est une idée abstraite, qui fait partie du monde de la pensée (Giordano et Jolibert, 2012)⁹ permettant ainsi d'organiser la réalité en ne retenant que les caractéristiques distinctives et significatives des phénomènes (Grawitz, 2001)¹⁰. Si le pouvoir d'abstraction d'un concept est indispensable à toute théorisation, il exige en revanche d'être opérationnalisé dès lors qu'il est confronté à une réalité à mesurer, le chercheur devant « traduire » cette abstraction par le moyen d'indicateurs empiriques facilement manipulables (Charreire et Durieux, 1999)¹¹ : Un concept non opérationnalisé dans une recherche ne serait donc qu'une pure spéculation intellectuelle, un concept inutile car stérile.

Que dire alors de l'opérationnalisation d'un concept théorique dans l'univers managérial ? S'il est un impératif assigné aux sciences de gestion, n'est-ce pas celui de produire une théorie robuste, mais manipulable, puisqu'elle est censée amener les praticiens à perfectionner la « métis » (Martinet, 1990)¹² ? Si l'on ne s'intéresse qu'à la seule discipline marketing, n'a-t-elle pas eu pour vocation initiale d'établir des « principes » suffisamment établis pour pouvoir inscrire les activités marketing dans

⁹ Giordano Y. et Jolibert A (2012), « Spécifier l'objet de la recherche », dans Gavard-Perret ML., Gotteland D., Haon C., Jolibert A. (2012), *Méthodologie de la recherche, réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, 2^{ème} édition, Paris, Pearson Education

¹⁰ Grawitz M., *Méthodes des sciences sociales*, 11^{ème} éd., Paris, Dalloz-Sirey, 2001.

¹¹ Allard-Poesi F. et Maréchal C., « Construction de l'objet de recherche » dans Thiétard R.A. et al, *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 1999, p. 34-56.

¹² Martinet AC. et al, (1990), *Epistémologie et Sciences de Gestion*, Paris, Ed Economica

une performance à long terme (Bartels, 1951)¹³ ? Le marketing n'avait-il pas pour objectif de devenir « conscience » organisationnelle (Kotler, 1972)¹⁴, voire culture organisationnelle (Drucker, 1954¹⁵ ; Deshpande et Webster, 1989¹⁶) ?

De la mise en œuvre d'un concept, voilà de quoi il devrait toujours être question dans les sciences de gestion, question que le marketing s'est légitimement posée : En avril 1990, Kohli et Jaworski¹⁷ commencent précisément leur article par les mots suivants « bien que le concept marketing soit la pierre angulaire de la discipline marketing, très peu d'attention a été portée à sa mise en œuvre ». En octobre de la même année, Narver et Slater¹⁸ veulent apporter la preuve que la mise en œuvre du marketing peut contribuer à la performance de l'entreprise. Le terme « orientation marché » est ainsi posé, et défini comme « la mise en œuvre du concept marketing ». Ces deux articles séminaux vont ainsi marquer le point de départ d'une production académique foisonnante sur l'orientation marché, l'objectif étant de ciseler une définition opérationnelle et prouver qu'une culture marketing véritablement implantée au sein de l'organisation peut efficacement contribuer à sa performance.

C'est dans ce cadre théorique que nous avons choisi d'inscrire notre recherche, pour deux raisons personnelles : Par intérêt d'abord, nous avons en effet toujours préféré nous intéresser au marketing du point de vue de l'organisation plutôt que de nous tourner vers le consommateur. De ce fait, la nature opérationnelle du concept

¹³ Bartels, R. (1951). Can marketing be a science ? *Journal of Marketing*, 15(3), 319-328

¹⁴ Kotler P., A generic concept of Marketing, *Journal of Marketing*, Vol 36 46-54

¹⁵ Drucker P.F. (1954), *The practice of management*, New York, Harper and Row.

¹⁶ Deshpandé R. & Webster F.E. (1989), Organizational culture and marketing : defining the research agenda, *Journal of Marketing*, 53, 1, 3-15.

¹⁷ Kohli A.K. & Jaworski B.J. (1990), Market orientation : the construct, research propositions, and managerial implications, *Journal of Marketing*, 54, 2, 1-18.

¹⁸ Narver J.C. et Slater S.F. (1990), The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 54, 4, 20-35.

d'orientation marché nous a paru particulièrement intéressante, parce qu'il permet justement de caractériser le comportement marketing d'une organisation ; Par posture ensuite, car nous défendons l'idée que le marketing est avant tout une culture organisationnelle (Deshpande et Webster, 1989)¹⁹ et que le considérer uniquement sous un angle instrumental est réducteur et appauvrissant. Les praticiens se sont trop centrés sur la dimension tactique (Webster, 1992)²⁰ du marketing, les conduisant ainsi parfois en faire un usage « ultra libéral » (Dussart, 2005)²¹, ce qui a fini par altérer et ternir l'image du marketing. Et pour cause, le champ marketing s'est morcelé en tellement de problématiques de plus en plus finement circonscrites que ses origines et le chemin parcouru par les pionniers de la discipline ont été un peu perdus de vue. Pourtant, se souvenir d'où vient « la science de la médiation marchande » (Cochoy, 1999)²² aurait sans doute aidé le marketing à ne pas renier ses origines, mais au contraire à les revendiquer et ainsi mieux vivre le clivage théorie/pratique (Martinet, 1990)²³ ; à ne pas laisser la fonction marketing se vider de son contenu stratégique ; et à ne pas perdre de vue la dimension culturelle qui le fonde.

La revue de la littérature qui suit s'inscrit donc dans cet esprit : revenir aux origines du concept marketing pour mieux comprendre le concept d'orientation marché, puis mettre en évidence son caractère composite et explorer les dimensions pertinentes

¹⁹ Deshpande et Webster (1989), *op. cité*

²⁰ Webster F. (1992), The changing role of marketing in the corporation, *Journal of Marketing*, 56, 4, 1-17.

²¹ Dussart C. (2005) Licencié ses clients *Décisions Marketing* N° 38 Avril-Juin 2005

²² Cochoy F. (1999), *Une histoire du marketing, discipliner l'économie de marché*, Paris, Editions la découverte

²³ Martinet AC. et al, (1990), *Epistémologie et Sciences de Gestion*, Paris, Ed Economica.

pour notre problématique. Comme le précise MacInnis (2011)²⁴ « les revues de la littérature participent au processus de justification en validant ce qui est connu ». Un travail de recherche a donc aussi pour vocation de faire une rétrospective, et c'est au détour d'une lecture des articles séminaux que l'on découvre une vision entre temps devenue bien réelle, ce qui renforce encore plus le côté ô combien visionnaire de la théorie.

Nous aborderons cette revue de littérature en 4 points. Nous reviendrons sur les origines du marketing pour arriver à la définition du concept marketing ; puis nous verrons les manquements du marketing qui ouvrent les voies de l'orientation marché ; nous verrons ensuite la richesse du concept d'orientation marché à travers ces deux approches ; et nous terminerons par la présentation des développements autour de ce concept.

1.1 - Du concept marketing au concept d'orientation marché

Avant de parler du concept marketing, revenons rapidement sur les éléments clés de l'histoire du marketing, l'objectif étant juste d'évoquer ses racines pour bien saisir l'identité de la discipline (Savitt, 1980)²⁵.

²⁴ MacInnis, D. J. (2011). Un cadre pour les contributions conceptuelles en marketing (French). *Recherche et Applications en Marketing*, 26(4), 89-116.

²⁵ Savitt, R. (1980). Historical research in marketing. *Journal of Marketing*, 44(4), 52-58.

1.1.1 Se souvenir des origines du marketing ...

1.1.1.1 Les origines de la discipline

C'est en 1892 dans le Wisconsin que la toute première école d'économie est créée (Cochoy, 1999)²⁶. Or il s'avère que le Wisconsin est un état situé en plein Middle West américain, territoire agricole tourné vers une agriculture intensive et productiviste. Cette nouvelle école d'économie se trouve par conséquent littéralement immergée dans un environnement où la préoccupation première est de distribuer efficacement la production des fermes. Ces économistes d'un nouveau genre vont donc construire leurs premières réflexions en s'attaquant à l'analyse des pratiques commerciales naissantes d'un monde agricole en pleine essor (Cochoy, 1999)²⁷. L'intérêt que les universitaires ont pour ce secteur tient surtout au fait qu'il commence à se structurer. D'une part, le monde agricole commence à s'organiser en filière²⁸ (Hagerty, 1936)²⁹, d'autre part, ce secteur se donne les moyens d'assurer son développement en produisant des statistiques³⁰ (Cochoy, 1999)³¹. C'est ainsi que ces toutes nouvelles pratiques commerciales et statistiques vont utilement alimenter de tous nouveaux enseignements et qu'une « science de la médiation marchande » (Cochoy, 1999)³², autrement dit le marketing, voit le jour. Le terme « marketing » ne sera adopté à la Harvard Business School qu'en 1914-1915, mais le contenu est toujours centré sur

²⁶ Cochoy F. (1999), *op. cité*

²⁷ Cochoy F. (1999), *op. cité*

²⁸ en 1899, un livre traitant du fermier moderne (The modern Farmer) décrivaient déjà les coopératives telles qu'elles existaient à l'époque en Californie, et les relations que le fermier devait entretenir avec le banquier, les transports, les différents intermédiaires commerciaux, et les spéculateurs ;

²⁹ Hagerty J. E. (1936), Experiences of an Early Marketing Teacher, *Journal of Marketing*, 1(1), 20-27.

³⁰ à partir du début du XXème siècle, l'Etat Fédéral américain collecte des données économiques sur les productions et ventes agricoles

³¹ Cochoy F. (1999), *op. cité*

³² Cochoy F. (1999), *op. cité*

l'organisation et ses méthodes commerciales. D'ailleurs, le cours de J Hagerty à la Ohio State University intitulé « Institutions merchantiles » préfigure déjà la formalisation de la démarche marketing, en abordant d'emblée deux thèmes clés, à savoir le comportement des marchés et des différents acteurs de l'offre, ainsi que le fonctionnement interne des départements marketing et leur impact dans l'entreprise. La double lecture, structurelle et fonctionnelle, est annonciatrice des axes qui seront plus tard abordés dans la littérature. Sans conclure comme Cochoy (1999)³³ que l'universitaire est « le parasite du savoir privé, qu'il recueille, inventorie, codifie, mais dont il n'est pas l'inventeur », nous admettons que les racines du marketing, en tant que discipline, se trouvent avant tout dans le fonctionnement des organisations.

1.1.1.2 Les prémices d'une définition du concept marketing

Puis le marketing va emprunter des voies qui vont véritablement orienter son destin. En effet, soucieux d'optimiser les relations avec le marché, les praticiens de la première heure profitent des développements du taylorisme, entre les années 1910-1920, pour les adapter à la gestion des ventes (Dennisson, 1920³⁴, cité in Cochoy, 1999³⁵). L'objectif est clairement d'optimiser les processus commerciaux. Mais l'intention de la fonction commerciale est aussi de gagner des galons au sein des organisations. Considérée (déjà) comme « une sorte de mal nécessaire » (Butler & al. (1914)³⁶, cité in Cochoy, 1999³⁷), le département des ventes ne peut qu'améliorer son

³³ Cochoy F. (1999), *Op. cité*

³⁴ Dennisson, H. (1920) "A statement of the problem", *Bulletin of the Taylor Society*, Vol 5, n°5, 200-202

³⁵ Cochoy F.(1999), *Op. cité*

³⁶ Butler et al (1914), *Marketing Methods and Salesmanship*, New York, Alexander Hamilton Institute, 377-378

³⁷ Cochoy F. (1999) *Op cité*

image en gérant scientifiquement son activité. Après la gestion scientifique des ventes, vient donc logiquement la gestion scientifique des marchés. Ventes et distribution étant en effet étroitement liées, une bonne gestion de l'une nécessitait une bonne gestion de l'autre. En 1927, Percival White³⁸ démontre que la gestion scientifique des hommes et des machines permet de réaliser une réduction des coûts uniquement si la distribution est elle aussi optimisée. Il démontre également que si la standardisation des produits permet la réduction des coûts, la différenciation des produits permet de répondre aux attentes du marché. Or, pour répondre aux attentes du marché, il faut en avoir une bonne connaissance, d'où la nécessité de passer par des études de marché. White parvient ainsi à établir qu'il faut partir du marché pour définir la production. Il suggère surtout « [...] *de relier toutes les activités de marketing à un système d'organisation scientifiquement planifié, dans lequel chaque fonction particulière opère en coordination avec l'ensemble* » (White, 1927³⁹). Les contours du marketing se dessinent, il est désormais question du marché et de l'identification de ses attentes, ainsi que d'une action marketing coordonnée grâce à une fonction intégratrice au sein de l'organisation. Tous les éléments pour conceptualiser le marketing sont donc réunis.

1.1.2 Le concept marketing

A la fin de la seconde guerre mondiale, le marketing aspire clairement à devenir une science (Bartels, 1944⁴⁰, 1951⁴¹), c'est-à-dire être en capacité d'énoncer des principes

³⁸ White P. (1927), *Scientific Marketing Management, its Principles and methods*, New York, Harper & Bros.

³⁹ White P. (1927), *Op. cité*

⁴⁰ Bartels R. (1944), Marketing principles, *Journal of Marketing* 9, 2, 151-157

⁴¹ Bartels R. (1951), Can Marketing be a science ?, *Journal of Marketing* 15, no. 3: 319-328.

généraux généralisables. Plus tard, Lazer (1962)⁴² proposera, à cet effet, d'intégrer la modélisation en marketing. La pensée marketing va par conséquent chercher à formaliser le concept marketing.

1.1.2.1 L'incontournable consommateur, au centre des préoccupations de l'entreprise

Dès le début, il est établi que le consommateur et la satisfaction de ses besoins doivent être la préoccupation centrale de l'entreprise. Drucker (1954)⁴³ considéré comme le premier (Day, 1994⁴⁴, Deshpande et Webster, 1989⁴⁵) à avoir proposé, en 1954, une définition du concept marketing, affirme que le seul objectif valable d'une entreprise est de « créer un consommateur satisfait ». Keith (1960)⁴⁶ utilise, en 1960, la métaphore de la révolution copernicienne pour affirmer que le consommateur doit désormais être « au centre » de l'univers de l'entreprise. La même année, Levitt (1960)⁴⁷ n'hésitera d'ailleurs pas à dénoncer cette fameuse « myopie » des entreprises, plus enclines à améliorer et vendre leurs produits qu'à s'intéresser aux consommateurs et à leurs besoins afin de les satisfaire. En 1969, Kotler et Levy (1969)⁴⁸ parlent, eux, d'« ingénierie de la satisfaction du consommateur ».

1.1.2.2 L'indispensable philosophie

Dès le début également, la notion d'état d'esprit, de philosophie au service de la performance organisationnelle est énoncée. En 1959, Felton (1954)⁴⁹ définit le concept

⁴² Lazer W. (1962). The Role of Models In Marketing. *Journal of Marketing*, 26(2), 9-14.

⁴³ Drucker P.F. (1954), *The practice of management*, New York, Harper and Row.

⁴⁴ Day G. (1994), The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, 58, 3, 37-52.

⁴⁵ Deshpandé R. et Webster F.E. (1989), Organizational culture and marketing : defining the research agenda, *Journal of Marketing*, 53, 1, 3-15.

⁴⁶ Keith R. J. (1960), The Marketing Revolution, *Journal of Marketing*, 24(3), 35-38

⁴⁷ Levitt T. (1960), Marketing myopia, *Harvard Business Review*, 38, 4, 45-56.

⁴⁸ Kotler P et Levy, S. J. (1969), Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 33(1), 10-15.

⁴⁹ Felton A.P. (1959), Making the marketing concept work, *Harvard Business Review*, 37, 3, 55-65.

comme « un état d'esprit organisationnel » qui doit intégrer et coordonner toutes les fonctions marketing afin d'assurer des bénéfices à long terme. Pour Anderson (1982)⁵⁰ également, le marketing est un état d'esprit, postulant que la firme ne peut survivre que si elle satisfait les besoins réels des consommateurs, le rôle de la fonction marketing étant précisément de diffuser cet état d'esprit au niveau de la planification stratégique, du top management et des autres départements. McCarthy et Perreault (1984)⁵¹ suggèrent que « l'organisation oriente tous ses efforts vers la satisfaction de ses consommateurs » lorsqu'ils définissent le concept marketing (p 35). Deng et Dart (1994)⁵² retiennent, quant à eux, que le concept marketing est « une philosophie qui postule que la profitabilité à long terme est davantage atteinte en focalisant les activités de l'organisation sur la satisfaction des besoins des consommateurs d'un segment particulier» (p. 726).

⁵⁰ Anderson, P. F. (1982). Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm. *Journal of Marketing*, 46(2), 15-26.

⁵¹ McCarthy E.J. et Perreault W.D. (1984), *Basic marketing*, 8th ed., New-York, McGraw-Hill Company.

⁵² Deng S. et Dart J. (1994), Measuring market orientation : a multi-factor, multi-item approach, *Journal of Marketing Management*, 10, 8, 725-742.

1.2 Les manquements du concept marketing qui ouvrent la voie de l'orientation marché

Mais s'il y a consensus sur cette philosophie centrée sur le consommateur, le concept marketing porte toutefois en lui ses propres limites, et s'avère inopérant.

1.2.1 Un concept difficile à mettre en œuvre

Barksdale et Darden (1971)⁵³ mesurent l'attitude des marketeurs à l'égard du concept marketing et démontrent qu'une mise en œuvre quotidienne ne peut pas se faire dans toutes les organisations. Pour eux, il s'agit plutôt d'une idée philosophique au service d'un idéal de management. Il leur apparaît urgent d'opérationnaliser le concept en réduisant le flou de ce qu'ils considèrent être qu'une « rhétorique évangéliste » sur le concept. Mc Namara (1972)⁵⁴ confirme par ailleurs que c'est un concept loin d'être appliqué dans toutes les entreprises, les entreprises de produits de grande consommation sont enclines à déployer le concept marketing, mais les entreprises industrielles beaucoup moins.

1.2.2 Un concept sans ancrage managérial

La question de l'existence même d'une fonction marketing au sein des organisations est alors soulevée. Webster (1992)⁵⁵ relève d'ailleurs l'absence d'une orientation managériale dans le marketing. Il reproche au concept marketing de n'avoir été défini

⁵³ Barksdale, H. C. et Darden, B. (1971). Marketers' Attitudes Toward the Marketing Concept. *Journal of Marketing*, 35(4), 29-36.

⁵⁴ McNamara, C. P. (1972). The Present Status of the Marketing Concept. *Journal of Marketing*, 36(1), 50-57

⁵⁵ Webster, J. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56(4), 1.

que comme un ensemble de processus sociaux et économiques, et pas comme un ensemble d'activités managériales et des responsabilités liées. Pour Diamantopoulos et Hart (1993)⁵⁶, les différentes définitions du concept marketing présentent clairement deux « niveaux » : d'un côté, une approche philosophique qui suggère un « engagement attitudinal » de l'organisation, tournée vers ses consommateurs ; de l'autre, une approche opérationnelle qui évoque les processus à mettre en œuvre. Mais l'attention de la communauté académique a plus fortement été portée vers l'approche philosophique, au détriment d'une réflexion sur la faisabilité opérationnelle du marketing dans l'organisation, ce que Kotler (1977)⁵⁷ appelle efficacité.

1.2.3 Un concept qui manque de contenu stratégique

Pour Webster (2005)⁵⁸, le concept marketing manque aussi de perspective stratégique. Il ne dit en effet rien de comment l'entreprise doit gérer la concurrence. Ce manquement explique pourquoi la plupart des entreprises ont préféré placer le marketing sous la responsabilité du département de planification stratégique. Dans les années 70, les organisations se concentrent sur la stratégie, et le marketing n'échappe pas à cette orientation. La responsabilité du marketing se tournant de plus en plus vers la commercialisation, la publicité, la distribution ainsi que vers le développement de produit nouveau, la dimension stratégique est alors « récupérée », dans la plupart des entreprises, par le département de la planification stratégique. Une nouvelle discipline

⁵⁶ Diamantopoulos A. et Hart S. (1993), Linking market orientation and company performance : preliminary evidence on Kohli et Jaworski's framework, *Journal of Strategic Marketing*, 1, 1, 93-121

⁵⁷ Kotler P. (1977), From sales obsession to marketing effectiveness, *Harvard Business Review*, Nov.-Dec.

⁵⁸ Brown S, Webster Jr., F, Steenkamp, J, Wilkie, W, Sheth, J, Sisodia, R, Kerin, R, MacInnis, D, McAlister, L, Raju J, Bauerly R, Johnson D, Singh M, et Staelin (2005), Marketing Renaissance: Opportunities and Imperatives for Improving Marketing Thought, Practice, and Infrastructure, *Journal of Marketing*, 69, 4, pp. 1-25

au sein du management stratégique voit le jour, dans laquelle la segmentation, la création de valeur et l'orientation consommateur deviennent les éléments clés. De ce fait, de façon quasi imperceptible, le champ du marketing a été redessiné, perdant ses prérogatives stratégiques au profit de décisions de nature purement tactiques. L'orientation consommateur reste bien sûr un thème central du marketing, mais elle avait été si peu étudiée au plan théorique qu'elle n'est qu'une préoccupation de pure forme, sorte « d'intention marketing ». L'orientation actionnaires a en revanche dominé l'attention managériale et les valeurs institutionnelles.

1.2.4 Un concept qui présente des insuffisances théoriques

Anderson (1982)⁵⁹ reproche également au marketing de ne jamais avoir cherché à développer sa propre théorie de la firme, se contentant d'emprunter les concepts liés aux objectifs de la firme à l'économie, à la finance, ou au management. Pourtant, une théorie de la firme aurait permis de construire une base conceptuelle qui nourrisse la recherche, pour la rendre plus solide, et imposer un rôle au marketing au sein de l'organisation. De même, proposer des indicateurs spécifiques aurait permis de ne pas devoir adopter des indicateurs financiers, court termistes, donc inadaptés à l'évaluation d'une performance marketing, s'inscrivant elle dans le long terme. Les marketeurs n'ont pas pris la mesure des conséquences à se laisser dominer par un esprit libéral, détournant le concept marketing de son intention intégrative originelle (Felton, 1959)⁶⁰.

⁵⁹ Anderson P. F. (1982), Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm. *Journal of Marketing*, 46(2), 15-26.

⁶⁰ Felton (1959), *Op. cité*

1.2.5 Un impératif : rendre le concept marketing opérationnel

Comme nous l'avons vu en préambule, le marketing a pourtant été confronté dès ses débuts à la question de sa mise en œuvre, puisque tout est parti des pratiques réelles de commercialisation et de distribution des entreprises. Mais les injonctions scientifiques ont eu raison de ce pragmatisme des premières heures, amenant la discipline à s'éloigner de la pratique, la coupant ainsi de la partie la plus capitale de ses racines, le monde réel de l'entreprise. A trop vouloir trop tôt s'imposer comme état d'esprit, comme philosophie organisationnelle, le marketing n'a pas su se donner les moyens de prouver son efficacité. A trop vouloir s'imposer comme discipline scientifique, le marketing a négligé ses principaux supporters, à savoir les marketeurs dans l'entreprise. Les directions des entreprises elles-mêmes estiment que la dissémination du concept marketing traditionnel ne s'est pas suffisamment faite au sein des organisations (Lambin, Chumpitaz, De Moerloose, 2005)⁶¹. La sémantique a d'ailleurs probablement son importance. Le seul fait d'utiliser le terme « marketing » le restreint d'office au seul département concerné, et ce, d'autant plus que le gérondif le réduit à « l'action de mettre en marché ». Le terme « market » offre en revanche, une toute autre perspective, car si c'est le terme de « marché » qui est utilisé, il devient alors plus facile d'admettre que l'orientation marché est affaire de tous dans l'organisation. D'ailleurs Shapiro (1988)⁶² propose le terme « market driven » qui intègre à la fois la vision globale du marché, et l'orientation consommateur

⁶¹ Lambin JJ, Chumpitaz R. et De Moerloose C, (2005), *Marketing stratégique et opérationnel*, 6^{ème} édition, Paris, Dunod.

⁶² Shapiro B.P. (1988), What the hell is "Market Orientated" ?, *Harvard Business Review*, Nov-Dec 1988

C'est donc légitimement, et salutairement, que la recherche va se tourner, à partir des années 90, vers la question cruciale de la mise en oeuvre du marketing et définir le concept d'orientation marché. L'intention est de démontrer que de véritables (true) compétences marketing (par véritable, il faut comprendre stratégique), intégrant l'orientation consommateur et l'innovation, conformément à la définition originale du concept marketing, sont essentielles pour assurer la performance de l'organisation.

Mais comme le suggère Webster (1992) ⁶³, vigilance s'impose : Bien qu'il y ait consensus, dans la communauté académique comme dans celle des praticiens, sur le diagnostic des faiblesses organisationnelles du concept marketing, il ne faut pas refaire les mêmes erreurs. Le marketing porte en lui trois dimensions, tactique, stratégique et culturelle. Par conséquent, si la conceptualisation du marketing il y a, en tant que pratique professionnelle ou discipline académique, aucune de ces trois dimensions ne doit être négligée, surtout pas la dimension culturelle. Les deux hémisphères du marketing sont le marché et l'organisation, l'un ne peut exister sans l'autre. Comprendre le marketing implique, par conséquent, de s'intéresser autant à l'organisation qu'au marché, et de s'interroger sur sa mise en oeuvre autant que sur la formulation de sa stratégie.

Voyons maintenant ce que le concept d'orientation marché apporte à la fonction marketing et à sa mise en oeuvre.

⁶³ Webster F. (1992), The changing role of marketing in the corporation, *Journal of Marketing*, 56, 4, 1-17.

1.3 L'orientation marché : un concept, deux interprétations

L'année 1990 va être marquée par deux publications de référence, qui s'attaquent enfin à la question de la mise en œuvre du concept marketing. Déplorant un manque de définition claire et opérationnelle du concept marketing, Kohli et Jaworski (1990)⁶⁴ publient en avril une recherche inédite, introduisant le concept d'orientation marché de façon structurée pour la première fois. Six mois plus tard, en octobre, Narver et Slater (1990)⁶⁵ apportent à leur tour une contribution significative à l'édification du concept d'orientation marché puisqu'ils proposent, pour la première fois également, une échelle de mesure de ce concept qu'ils viennent eux aussi de nouvellement définir. Leur objectif est de mesurer l'influence de l'orientation marché sur la performance. Ces deux articles vont être le point de départ d'une recherche foisonnante sur l'orientation marché. Mais si cette production académique poursuit l'objectif originel de démontrer la valeur et l'intérêt de l'orientation marché pour l'organisation, elle va devoir se développer à partir de ce que l'on pourrait presque qualifier de « schisme » tant ces deux propositions séminales du concept d'orientation marché sont différentes, les perspectives adoptées pour définir le concept étant tout simplement différentes : Kohli et Jaworski (1990)⁶⁶ s'intéressent aux comportements organisationnels alors que Narver et Slater (1990)⁶⁷ s'intéressent aux traits culturels de l'organisation et à la façon qu'elle a d'appréhender le marché. Nous allons par

⁶⁴ Kohli A.K. et Jaworski B.J. (1990), Market orientation : the construct, research propositions, and managerial implications, *Journal of Marketing*, 54, 2, 1-18.

⁶⁵ Narver J.C. et Slater S.F. (1990), The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 54, 4, 20-35.

⁶⁶ Kohli et Jaworski (1990), *Op. cité*

⁶⁷ Narver et Slater (1990), *Op. cité*

conséquent d'abord présenter les deux définitions. Viendront ensuite les différentes voies de recherche qu'elles ont permis d'ouvrir.

1.3.1. L'approche dite comportementale de l'orientation marché

Kohli et Jaworski (1990)⁶⁸ retiennent, à l'issu de leur analyse de la littérature (Felton, 1959⁶⁹, Mc Carthy et Perreault, 1984⁷⁰, Mc Namara, 1972⁷¹ entre autres), qu'une organisation orientée marché est celle dont les trois piliers, que sont une orientation client, un marketing coordonné et des objectifs de profitabilité, sont manifestes opérationnellement. Pour eux, l'orientation marché est la traduction de la « philosophie marketing » en pratique, autrement dit la mise en œuvre du concept marketing. Une confrontation avec le terrain (62 entretiens en profondeur auprès de cadres américains) leur permet de raffiner leur analyse : L'orientation client est effectivement centrale, mais va au-delà d'une simple collecte des préférences des consommateurs. Il s'agit d'intelligence marketing au sens large, c'est-à-dire d'une connaissance du marché et des besoins actuels et futurs des clients. Le marketing coordonné est également considéré comme essentiel, c'est surtout l'action concertée qui est importante. Quant à la profitabilité, c'est visiblement une conséquence de l'orientation marché plus qu'une composante.

⁶⁸ Kohli et Jaworski (1990), *Op. cité*

⁶⁹ Felton, (1959), *Op. cité*

⁷⁰ Mc Carthy et Perreault, (1984), *Op. cité*

⁷¹ Mc Namara, (1972), *Op. cité*

1.3.1.1. Les éléments clés de l'approche comportementale de l'orientation marché

Nous avons là les éléments clés de la définition de Kohli et Jaworski (1990)⁷²: D'abord, c'est d'intelligence marketing dont il doit être question quand on parle d'orientation marché. Se donner les moyens de comprendre le consommateur et ses attentes est un prérequis. Ensuite, la notion de marché est fondamentale dans leur définition, pour deux raisons. D'une part, le marché concerne tous les départements de l'entreprise, et pas uniquement le département marketing. D'autre part, si la notion fait bien sûr référence aux clients, elle intègre également les forces qui les influencent. C'est pourquoi ils confirment l'appellation « orientation marché » qu'ils préfèrent à celle « d'orientation marketing », plus restrictive.

1.3.1.2. La définition de l'orientation marché selon Kohli et Jaworski (1990)⁷³

C'est ainsi qu'ils proposent la définition suivante (p 6) « L'orientation marché est la production par l'organisation d'informations sur les besoins actuels et futurs des consommateurs, la diffusion de ces informations dans les différents départements de l'organisation, et la réaction de l'organisation à ces informations ».

- La production d'information (d'intelligence marché, market intelligence) sont les besoins et préférences actuels et futurs des consommateurs auxquels s'ajoutent les facteurs exogènes qui influencent ces besoins et préférences (les régulations gouvernementales, la technologie, la concurrence et les autres forces environnementales).
- La diffusion de l'information tient au fait que l'information marketing n'est pas l'apanage du département marketing, mais de toute l'organisation Une

⁷² Kohli et Jaworski (1990), *Op. cité*

⁷³ Kohli et Jaworski (1990), *Op. cité*

diffusion formelle de l'information est importante, mais se fait souvent de façon informelle.

- Enfin, la réaction aux informations s'explique par la nécessité d'utiliser cette connaissance marketing. Produire de l'intelligence marketing et la diffuser dans l'organisation en effet ne suffit pas, il faut qu'elle soit exploitée.

1.3.1.3 Une définition qui rend opérationnel le concept marketing

Kohli et Jaworski (1990)⁷⁴ intègrent d'emblée une contrainte managériale dans leur proposition. Conscients que les organisations diffèrent dans la manière qu'elles ont de produire, disséminer et réagir à cette information marketing, ils estiment plus pertinent de parler de degré d'orientation marché, ou de continuum. Il ne peut y avoir, dans l'appréciation de l'orientation marché d'une organisation, d'approche dichotomique, avec la mesure d'une présence ou d'une absence de l'orientation marché. Ils suggèrent donc de descendre au niveau des différents centres de profits (business units) pour mesurer l'orientation marché, et de ne pas rester au niveau de l'organisation dans son ensemble.

Cette définition leur permet donc d'opérationnaliser véritablement le concept marketing puisqu'il fait référence à des actions, et pas uniquement à une philosophie. C'est en cela que l'on peut qualifier leur approche de « comportementale », puisqu'elle fait référence aux comportements attendus d'une entreprise orientée marché, à savoir la production, la diffusion et la réaction d'information relative au marché. C'est parce qu'il est centré sur le comportement de l'organisation que Kohli et

⁷⁴ Kohli et Jaworski (1990), *Op. cité*

Jaworski (1990)⁷⁵ justifient le caractère opérationnel du construit d'orientation marché qu'ils proposent.

1.3.2 L'approche dite culturelle de l'orientation marché

Narver et Slater (1990)⁷⁶ proposent eux aussi une définition du concept d'orientation marché peu de temps après la proposition de Kohli et Jaworski (1990)⁷⁷.

1.3.2.1 Les éléments clés de l'approche culturelle de l'orientation marché

Leur raisonnement est limpide : Leur point de départ est la performance. Il est en effet impératif pour eux de pouvoir mesurer l'effet de l'orientation marché sur la performance. Conformément à Aaker (1989)⁷⁸ et Porter (1985)⁷⁹, ils pensent qu'il est nécessaire, pour une entreprise, de créer un avantage concurrentiel. Pour ce faire, il faut créer de la valeur ajoutée pour le consommateur. Or, c'est la culture organisationnelle (Deshpande et Webster, 1989)⁸⁰ qui peut permettre de produire les bons comportements. Par conséquent, c'est l'orientation marché qui est la culture la plus appropriée pour créer de la valeur ajoutée pour le client. Narver et Slater (1990)⁸¹ citent l'article de Kohli et Jaworski (1990)⁸² publié quelques mois auparavant, c'est donc qu'ils ont bien eu connaissance de la définition de leurs pairs, c'est donc bien

⁷⁵ Kohli et Jaworski (1990), *Op. cité*

⁷⁶ Narver J.C. et Slater S.F. (1990), The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 54, 4, 20-35.

⁷⁷ Kohli et Jaworski (1990), *Op. cité*

⁷⁸ Aaker D. A. (1988), *Strategic Market Management*, 2nd ed. New York : John Wiley & Sons, Inc.

⁷⁹ Porter M. (1980), *Competitive strategy*, New York : The Free Press

⁸⁰ Deshpande et Webster (1989), *Op. cité*

⁸¹ Narver et Slater (1990), *Op. cité*

⁸² Kohli et Jaworski (1990), *Op. cité*

délibérément qu'ils ont fait le choix de s'intéresser non pas aux comportements opérationnels, mais aux comportements culturels de l'organisation.

1.3.2.2 La définition de l'orientation marché selon Narver et Slater (1990)⁸³

Narver et Slater (1990)⁸⁴ vont s'attacher à caractériser les composantes culturelles de l'orientation marché. A partir de la littérature, ils identifient trois composantes comportementales, qui sont l'orientation consommateur, l'orientation concurrence et la coordination inter fonctionnelle.

- L'orientation consommateur fait référence à la nécessité d'avoir une vision exhaustive des consommateurs potentiels dans le présent et le futur, ainsi que de leurs besoins, actuels et futurs également.
- L'orientation concurrence postule qu'une entreprise doit connaître les forces et faiblesses de ses concurrents à court terme, tout comme leur capacités et stratégies à long terme.
- La coordination interfonctionnelle fait référence à l'utilisation coordonnée des ressources de l'entreprise pour créer de la valeur ajoutée pour le client cible. Chaque point de la chaine de valeur de l'entreprise peut être contributeur en termes de valeur ajoutée pour le client cible (Porter, 1985)⁸⁵. Créer de la valeur pour le client n'est donc pas réservé qu'à la seule fonction marketing (Webster, 1988)⁸⁶. Ils proposent l'image pertinente de l'orchestre au sein duquel tous les

⁸³ Narver J.C. et Slater S.F. (1990), The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 54, 4, 20-35.

⁸⁴ Narver et Slater (1990), *Op. cité*

⁸⁵ Porter M. (1980), *Op cité*

⁸⁶ Webster (1988), *Op cité*

musiciens (les fonctions de l'entreprise) contribuent, mais avec un indispensable chef d'orchestre (la fonction marketing) qui conduit et coordonne le tout.

Pour Narver et Slater (1990)⁸⁷, l'intégration coordonnée de toutes les ressources de l'entreprise est forcément liée aux deux autres orientations, consommateur et concurrence, car étant donné la nature multi dimensionnelle de la création de valeur ajoutée pour le consommateur, l'interdépendance du marketing avec les autres fonctions doit être systématiquement incorporée dans la stratégie marketing (Wind et Robertson, 1983)⁸⁸. Dans cette approche culturelle, le construit de l'orientation marché est donc unidimensionnel parce que les trois composantes comportementales sont conceptuellement liées : pour maximiser les profits à long terme, il faut constamment créer de la valeur ajoutée pour la cible ; or pour créer de la valeur ajoutée pour le consommateur, il faut être orienté consommateur, orienté concurrence et faire que les fonctions de l'entreprise coordonnent leurs actions.

Narver et Slater (1990)⁸⁹ ne prennent appui « que » sur Deshpande et Webster (1989)⁹⁰ pour définir la culture organisationnelle. Mais ils confirmeront plus tard (Narver et Slater, 1998⁹¹, p 235, cité in Homburg et Pflesser, 2000⁹²) l'hypothèse

⁸⁷ Narver et Slater (1990), *Op.cité*

⁸⁸ Wind Y. et Robertson (1983), Marketing Strategy : New directions for theory and Research, *Journal of Marketing*, 47, 12-25

⁸⁹ Narver et Slater (1990), *Op. cité*

⁹⁰ Deshpande et Webster (1989), *Op. cité*

⁹¹ Narver et Slater (1998), Additional Thoughts on the Measurement of Market Orientation : A comment on Deshpandé and Farley, *Journal of Market Focused*, 2 (1), 233-36

⁹² Homburg C. et Pflesser C. (2000), A multiple-layer model of market-oriented organizational culture : measurement issues and performance outcomes, *Journal of Marketing Research*, 37, 4, 449-462.

basique derrière cette approche, à savoir que ces comportements sont bien le reflet d'une culture organisationnelle sous-jacente. C'est pourquoi la perspective culturelle a un effet plus important sur la définition que sur la conceptualisation et le développement de la mesure de l'orientation marché qu'ils proposent. Mais il n'en demeure pas moins qu'elle peut être qualifiée d'approche culturelle.

1.3.3 Les points importants qui ressortent des deux définitions

Tout d'abord, la perspective long terme est pour eux implicite dès lors que l'on parle d'orientation marché. Tout comme Anderson (1982)⁹³, Narver et Slater estiment que l'objectif de créer de la valeur ajoutée pour le consommateur doit être constant, donc s'inscrire dans la durée.

Ensuite, ils posent la performance comme un objectif à atteindre de l'orientation marché, et non pas comme l'une de ses composantes. C'est l'objectif à atteindre de l'activité. Une organisation non marchande, par exemple, ne recherche pas la rentabilité mais veut pourtant atteindre une performance d'une nature qui fasse sens pour elle, telle que sa survie. Tout comme Kotler et Andreasen (1987)⁹⁴, Narver et Slater (1990)⁹⁵ ne restreignent pas l'application du marketing à la seule sphère marchande, ils veulent au contraire que l'orientation marché puisse être pertinente dans des environnements et contextes d'organisation différents. Nous verrons plus

⁹³ Anderson (1982), Marketing, Strategic Planning and the theory of the firm, *Journal of Marketing* 46, 15-26

⁹⁴ Kotler P et Andreasen (1987), *Strategic Marketing for Non profit Organisation*, Englewoods Cliffs, Prentice Hall

⁹⁵ Narver et Slater (1990), *Op. cité*

loin que la question de la performance est un axe important de la littérature sur l'orientation marché.

Enfin, tout comme Kohli et Jaworski (1990)⁹⁶, Narver et Slater (1990)⁹⁷ ne cherchent pas à normaliser un comportement orienté marché. L'intérêt, selon eux, est avant tout de mesurer la magnitude de l'orientation marché sur la performance. Ce n'est pas la question de l'orientation marché en soi qui prévaut, mais plutôt ce qu'une entreprise perçoit comme étant son degré optimal d'orientation marché, selon l'état actuel et futur de son environnement de marché.

1.3.4 Des tentatives de rapprochement des deux approches

Les deux approches de l'orientation marché que nous venons de synthétiser sont de nature différente parce qu'elles ne s'intéressent pas « *à la même chose* » dans l'entreprise : L'approche comportementale de l'orientation marché (Kohli et Jaworski, 1990)⁹⁸ se centre sur les « actions » ou « activités » réalisées au sein de l'entreprise, nous avons d'ailleurs souvent utilisé des verbes d'action (produire, diffuser et réagir à l'information) pour expliquer la conceptualisation retenue. L'approche culturelle de Narver et Slater (1990)⁹⁹ s'intéresse quant à elle à la « vision » qu'a l'entreprise de son marché, ou autrement dit, à la représentation que l'organisation a des acteurs clés de son environnement, et vers lesquels elle doit diriger son attention. L'accent est donc

⁹⁶ Kohli et Jaworski (1990), *Op. cité*

⁹⁷ Narver et Slater (1990), *Op. cité*

⁹⁸ Kohli et Jaworski (1990), *Op. cité*

⁹⁹ Narver et Slater (1990), *Op. cité*

mis sur deux angles d'approche de l'organisation différents, mais tout aussi pertinents l'un que l'autre, à savoir les « acteurs » et les « activités ».

Malgré leurs différences d'approche, ces deux conceptualisations séminales répondent toutes les deux à l'objectif fixé, à savoir définir comment mettre en œuvre le concept marketing sur un plan organisationnel, et sont aussi légitimes l'une que l'autre pour le faire, ayant toutes deux développé des échelles de mesure validées et reconnues (Narver et Slater, 1990¹⁰⁰; Kohli, Jaworski et Kumar 1993¹⁰¹). Ces deux conceptualisations de l'orientation marché n'ont d'ailleurs pas vocation à être en confrontation. Si les auteurs eux même trouvent du « mérite » à l'approche de l'orientation marché proposée par leurs pairs (Jaworski et Kohli, 1996)¹⁰², ils n'adhèrent toutefois pas à leur posture. Preuve en est la phrase de Narver et Slater (1998, p 235)¹⁰³, reprise par Homburg et Pflesser (2000)¹⁰⁴, qui se proclament de l'approche culturelle : « si l'orientation marché était simplement un ensemble d'activités complètement dissociées du système de croyance sous-jacent d'une organisation, et ce quelle que soit la culture de l'organisation, une orientation marché pourrait facilement être implantée dans l'organisation à n'importe quel moment. Mais ce n'est pas ce que l'on observe ». Nous qualifierions donc cette attitude de détachement respectueux à l'égard de l'autre conceptualisation. Mais certaines recherches vont tenter de les « réconcilier ». Voyons ce que deux d'entre elles proposent.

¹⁰⁰ Narver et Slater (1990), *Op. cité*

¹⁰¹ Kohli A.K., Jaworski B.J. et Kumar A. (1993), MARKOR : a measure of market orientation, *Journal of Marketing Research*, 30, 4, 467-477.

¹⁰² Jaworski B. et Kohli A.K. (1996), Market orientation: review, refinement, and roadmap, *Journal of Market Focused Management*, 1, 2, 119-136.

¹⁰³ Narver J.C. et Slater S.F. (1998), Additional thoughts on the measurement of market orientation: a comment on Deshpandé and Farley, *Journal of Market Focused Management*, 2, 1, 233-236.

¹⁰⁴ Homburg et Pflesser (2000), *Op. cité*

1.3.4.1 Une première proposition : imbriquer les approches comportementales et culturelles de l'orientation marché

Cadogan et Diamantopoulos (1995)¹⁰⁵ tout d'abord proposent une reconceptualisation du concept d'orientation marché en imbriquant les approches culturelle et comportementale. Pour eux, la notion d'engagement (commitment) utilisée par Narver et Slater (1990¹⁰⁶, 1993 p 18) « le niveau d'engagement ... pour servir les besoins des consommateurs » peut faire référence à un engagement, mais aussi à une attitude, une prédisposition. De ce fait, ils considèrent (schéma n°2) que l'approche culturelle (Narver et Slater, 1990)¹⁰⁷ et l'approche comportementale (Kohli et Jaworski, 1990)¹⁰⁸ définissent des activités génériques de l'orientation marché, que sont la production d'information, la diffusion de l'information et la réactivité à cette information, et que celles-ci sont orientées vers les consommateurs et vers les concurrents. L'efficacité de ces activités ne peut se faire qu'au moyen de mécanismes de coordination au sein de l'organisation, ce que Narver et Slater (1990)¹⁰⁹ qualifient de « coordination interfonctionnelle », et Kohli et Jaworski (1990)¹¹⁰ de « responsabilité dans toute organisation ».

¹⁰⁵ Cadogan J. W., et Diamantopoulos A. (1995), Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization, *Journal of Strategic Marketing*, 3(1), 41-60.

¹⁰⁶ Narver et Slater (1990), *Op. cité*

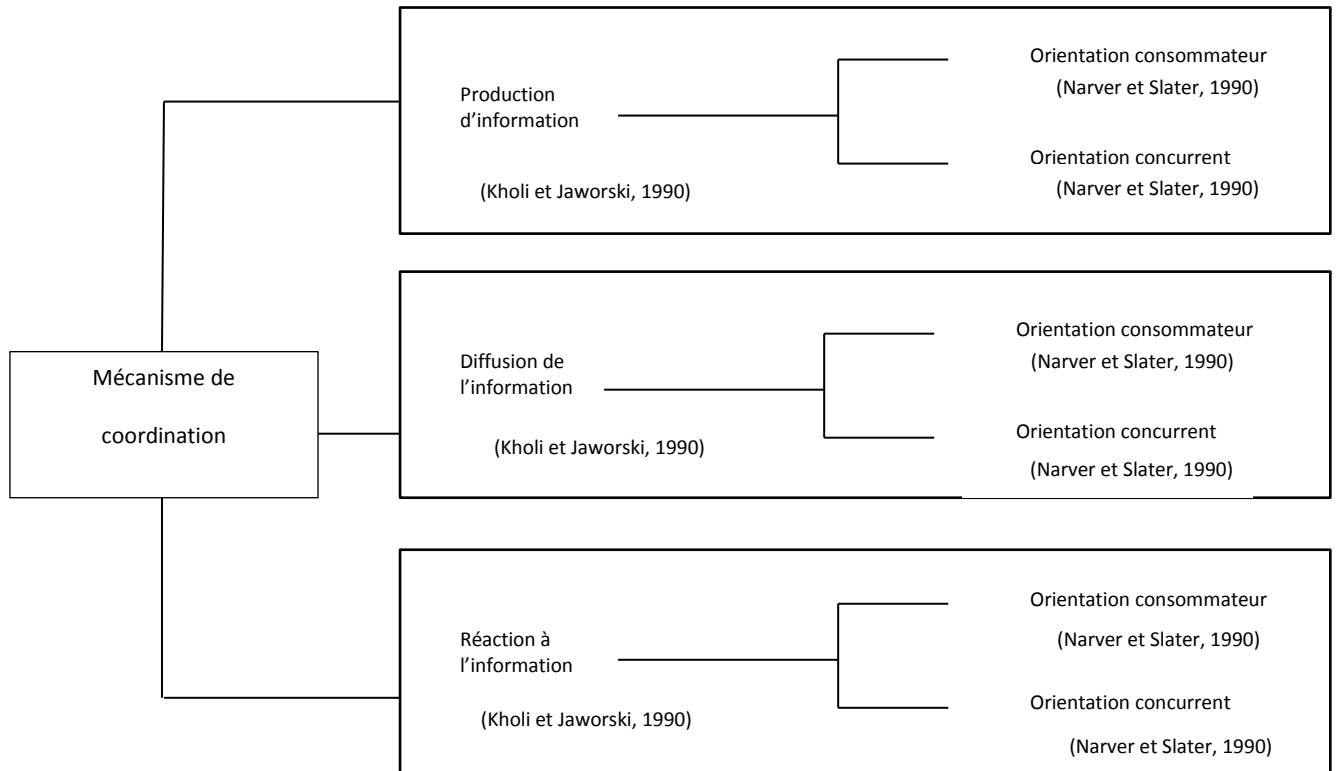
¹⁰⁷ Narver et Slater (1990), *Op. cité*

¹⁰⁸ Kohli et Jaworski (1990), *Op. cité*

¹⁰⁹ Narver et Slater (1990), *Op. cité*

¹¹⁰ Kohli et Jaworski (1990), *Op. cité*

**Schéma 2 : L'orientation marché reconceptualisée,
Cadogan et Diamantopoulos (1995)¹¹¹**



¹¹¹ Cadogan J. W., et Diamantopoulos A. (1995), Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization, *Journal of Strategic Marketing*, 3(1), 41-60

1.3.4.2 Une deuxième proposition : articuler les approches comportementales et culturelles de l'orientation marché

Nous lui préférons toutefois la proposition d'intégration des approches culturelle et comportementale de Gotteland (2002)¹¹² qui articule véritablement les deux approches de façon séquentielle. Pour lui, la culture organisationnelle d'orientation marché, telle que définie par Narver et Slater (1990)¹¹³ a pour effet le développement de composantes comportementales, qui sont l'orientation consommateur (Narver et Slater, 1990)¹¹⁴, l'orientation concurrents (Narver et Slater, 1990)¹¹⁵ et l'orientation technologie (Gatignon et Xuereb, 1997)¹¹⁶, chacune de ses composantes induisant à leur tour les trois comportements organisationnels tels que définis par Kohli et Jaworski (1990)¹¹⁷, à savoir la production d'informations, la diffusion des informations et la réaction à ces informations. Cela revient donc à dire que, avant de se poser la question du processus de gestion et d'exploitation de l'intelligence marketing (approche comportementale), il faut d'abord que l'organisation adhère au principe (culture organisationnelle) que les clients, les concurrents et la technologie doivent être pris en considération lors des décisions (approche culturelle). La culture marketing est le prérequis, la gestion et l'exploitation de l'intelligence marketing étant la manifestation concrète de cette culture. Les liens théoriques entre les approches

¹¹² Gotteland (2002), *La relation orientation marché – performance d'un produit nouveau : nouvelles variables médiatrices et modératrices*, Thèse de Doctorat, UPMF

¹¹³ Narver et Slater (1990), *Op.cité*

¹¹⁴ Narver et Slater (1990), *Op.cité*

¹¹⁵ Narver et Slater (1990), *Op.cité*

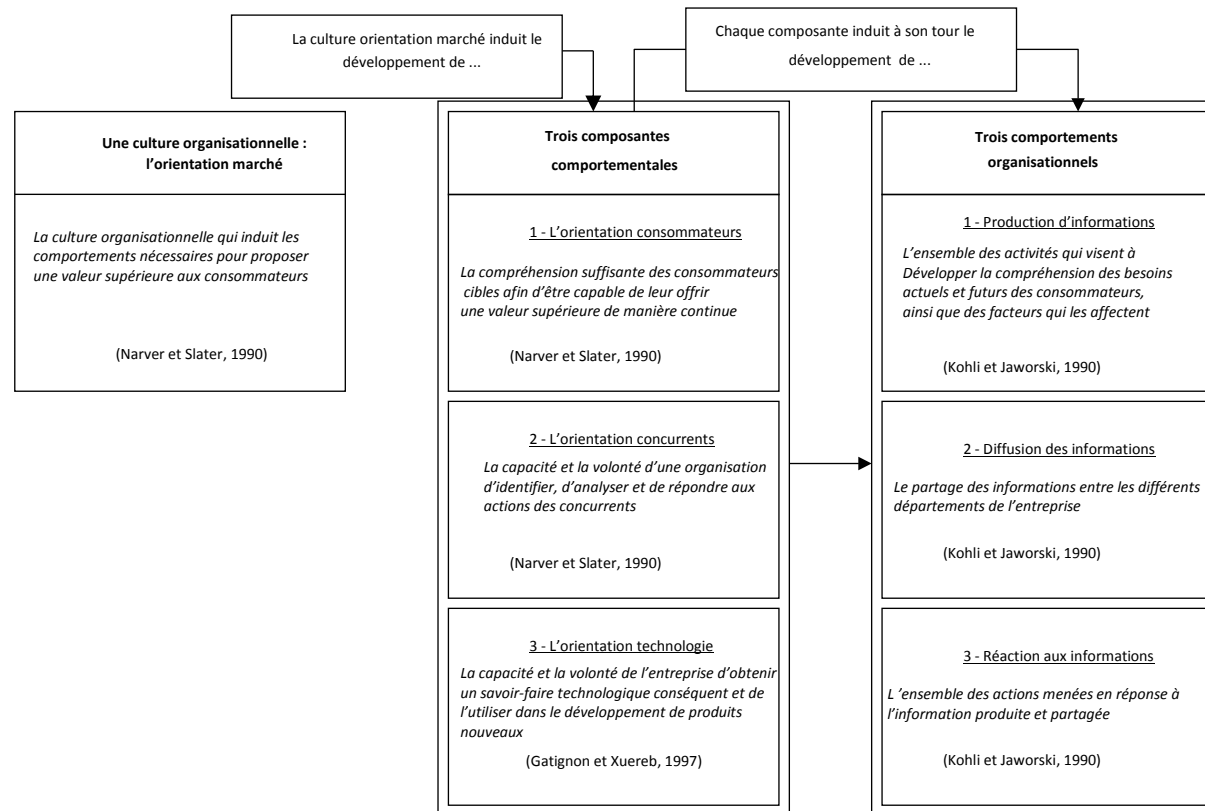
¹¹⁶ Gatignon H. et Xuereb J.M. (1997), Strategic orientation of the firm and new product performance, *Journal of Marketing Research*, 34, 1, 77-90.

¹¹⁷ Kohli et Jaworski (1990), *Op. cité*

comportementales et culturelles de l'orientation marché sont ainsi dialectiquement établis.

Le schéma qui suit formalise ce lien.

Schéma n° 3 : D. Gotteland (2002)¹¹⁸ - Liens théoriques entre les approches comportementales et culturelles de l'orientation marché



¹¹⁸ Gotteland (2002), *La relation orientation marché – performance d'un produit nouveau : nouvelles variables médiatrices et modératrices*, Thèse de Doctorat, UPMF

Nous nous posons toutefois une question : est-il vraiment indispensable de chercher à rapprocher ces deux définitions de l'orientation marché ? Certes, la volonté d'établir une définition unique qui fasse consensus et qui permette de rendre le concept d'orientation marché robuste est légitime, c'est le principe même d'une démarche scientifique. Mais les conceptualisations de l'orientation marché de Narver et Slater (1990)¹¹⁹ et de Kohli et Jaworski (1990)¹²⁰ sont l'une et l'autre suffisamment riches isolément pour que la difficulté à les intégrer ne rende pas le champ de recherche stérile. Au contraire, elles vont susciter toutes les deux de nombreux développements, car les deux articles fondateurs ne se contentent pas de proposer un construit, ils définissent en plus l'agenda de recherche qui y est associé. C'est ainsi que les travaux vont s'articuler autour de deux questions d'un grand pragmatisme : L'orientation marché est-elle véritablement rentable pour l'entreprise¹²¹ ? Et au final, à quoi ressemble une entreprise orientée marché ?

1.4 Les développements autour de l'orientation marché

Les travaux sur l'orientation marché vont très tôt s'articuler principalement autour de deux voies : D'une part, la question de l'impact de l'orientation marché sur la performance de l'entreprise a logiquement suscité un intérêt tout particulier, puisqu'elle est consubstantielle au marketing : n'oublions pas que c'est pour assurer la rentabilité de l'entreprise que l'opérationnalisation du concept marketing a été jugée indispensable (Levitt, 1960¹²² ; Kotler

¹¹⁹ Narver et Slater (1990), *Op. cité*

¹²⁰ Kohli et Jaworski (1990), *Op. cité*

¹²¹ Pour rester dans l'esprit du titre de l'article de Lambin et Chumpitaz (2006)

¹²² Shapiro B. (1988), What the hell is « market oriented », *Harvard Business Review*, Nov-Dec

1977¹²³ ; Shapiro, 1988¹²⁴). Le lien orientation marché-performance est donc un premier axe majeur. D'autre part, enrichir et compléter la définition de l'orientation marché de Narver et Slater (1990)¹²⁵, en intégrant de nouvelles dimensions comportementales à la définition originelle a suscité de nombreuses travaux. Là encore, il semble logique, voire légitime, pour des chercheurs en marketing, de se poser la question du marché et de ses acteurs quand le concept de marché est à l'origine, voire au cœur, d'un construit. Nous allons donc maintenant évoquer la relation orientation marché - performance, puis nous verrons ensuite comment l'orientation distribution et l'orientation parties prenantes peuvent être pertinentes pour enrichir la définition de l'orientation marché.

1.4.1 La relation orientation-marché – performance de l'entreprise

L'impératif de prouver que la mise en œuvre du concept marketing s'avère indispensable pour l'organisation a sans doute été moteur dans le développement de très nombreux travaux sur l'analyse du lien entre l'orientation marché et la performance de l'organisation. Le lien entre l'orientation marché et la performance de l'organisation a de toute façon été établi dès les origines du concept, par les deux duos de chercheurs : Kohli et Jaworski (1990)¹²⁶ posent parmi leurs hypothèses celle de l'impact de l'orientation marché sur la performance de l'entreprise « P₁₃ : plus une organisation est orientée marché, plus elle est performante », et Narver et Slater (1990)¹²⁷, quant à eux, proposent d'emblée leur échelle de mesure de l'orientation marché et de ses effets sur la profitabilité. Lambin et Chumpitaz

¹²³ Kotler P. (1977), From sales obsession to marketing effectiveness. *Harvard Business Review*, 55(6), 67-75

¹²⁴ Shapiro B. (1988), What the hell is « market oriented », *Harvard Business Review*, Nov-Dec

¹²⁵ Narver et Slater (1990), Op. cité

¹²⁶ Kohli et Jaworski (1990), Op. cité

¹²⁷ Narver et Slater (1990), Op. cité

(2006)¹²⁸ trouvent quant à eux d'autant plus légitime de valider le lien orientation marché-performance que c'est un moyen de prouver l'utilité du marketing : c'est la création de valeur pour le client qui permet de créer de la valeur pour l'actionnaire. De ce fait la mesure de l'intensité de la relation, ainsi que l'identification des facteurs qui l'influencent, sont les objets de nombreuses recherches.

Gotteland (2002)¹²⁹ puis Gotteland, Haon, Gauthier (2007)¹³⁰ proposent une synthèse très claire de l'ensemble de ces travaux.

1.4.1.1 Des résultats hétérogènes du fait de la coexistence de deux approches

Ils présentent un panorama des travaux caractérisé par une grande hétérogénéité des résultats obtenus. Certes, il y a des constantes, à savoir que les recherches sont dominées par les méthodes quantitatives, que Gotteland (2002)¹³¹ impute à la nature même de l'objet étudié (à savoir la relation entre deux variables, qui implique l'usage de méthodes statistiques d'analyse causales) et à l'origine nord-américaine des premiers travaux sur l'orientation marché (chercheurs férus de méthodes quantitatives). Mais l'hétérogénéité des résultats reste flagrante.

Gotteland (2002)¹³² explique cette hétérogénéité par le fait qu'il y ait coexistence de deux approches de l'orientation marché, l'approche comportementale et l'approche culturelle. Les recherches se répartissent en effet entre les deux voies, ce qui ne permet pas

¹²⁸ Lambin et Chumpitaz (2006), *Op. cité*

¹²⁹ Gotteland (2002), *La relation orientation marché – performance d'un produit nouveau : nouvelles variables médiatrices et modératrices*, Thèse de Doctorat, UPMF

¹³⁰ Gotteland D., Haon C. et Gauthier C. (2007), L'orientation marché : synthèse et nouvelles directions théoriques, *Recherche et Applications en Marketing*, vol 22, n° 1/2007

¹³¹ Gotteland (2002), *Op. cité*

¹³² Gotteland (2002), *Op. cité*

d'homogénéiser les résultats, chacun y allant de sa problématique spécifique et d'une mesure spécifique du lien orientation marché –performance : la diversité des instruments de mesure utilisés, et la diversité des objectifs de recherche, ne permettent pas de s'attendre à des résultats homogènes.

1.4.1.2 La diversité des instruments de mesure

Concernant les instruments de mesure utilisés, l'hétérogénéité est d'une part liée à la nature même de la mesure de la performance : performance relative à celle des concurrents (telle que Slater et Narver, 1994)¹³³ ou performance absolue (telle que Jaworski et Kohli, 1993)¹³⁴ ; mesure d'une performance financière (telle que Dawes, 2000¹³⁵), ou performance commerciale (telle que Gray et alii, 1998)¹³⁶. D'autre part, l'hétérogénéité est due aux échelles utilisées, deux approches conceptuelles différentes signifiant logiquement deux échelles différentes : Narver et Slater (1990)¹³⁷ développent une échelle qui s'appelle Mktor, Kohli, Jaworski et Kumar (1993)¹³⁸ une échelle qui s'appelle Markor. De nombreux travaux vont par conséquent reprendre et adapter l'une ou l'autre de ces échelles dans des contextes différents : pays différents (Canada pour Deng et Dart (1994)¹³⁹ ; Grande Bretagne

¹³³ Slater S.F. et Narver J.C. (1994), Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship ?, *Journal of Marketing*, 58, 1, 46-55.

¹³⁴ Jaworski B.J. et Kohli A.K. (1993), Market orientation : antecedents and consequences, *Journal of Marketing*, 57, 3, 53-70.

¹³⁵ Dawes J. (2000), Market orientation and company profitability : further evidence incorporating longitudinal data, *Australian Journal of Management*, 25, 2, 173-200.

¹³⁶ Gray B., Matear S., Boshoff C. et Matheson P. (1998), Developing a better measure of market orientation, *European Journal of Marketing*, 32, 9, 884-903.

¹³⁷ Narver et Slater (1990), *Op. cité*

¹³⁸ Kohli A.K., Jaworski B.J. et Kumar A. (1993), MARKOR : a measure of market orientation, *Journal of Marketing Research*, 30, 4, 467-477.

¹³⁹ Deng S. et Dart J. (1994), Measuring market orientation : a multi-factor, multi-item approach, *Journal of Marketing Management*, 10, 8, 725-742.

pour Greenley (1995)¹⁴⁰ ; Nouvelle Zélande pour Gray, Matear, Boshoff et Matheson (1998)¹⁴¹ ; Pelham et Wilson (1996)¹⁴² proposeront quant à eux une échelle plus spécifique pour mesurer les effets de l'orientation marché sur la performance des petites et moyennes entreprises, comparativement à d'autres influences, dans un modèle utilisant des données longitudinales. Enfin, les résultats diffèrent en fonction du choix qui a été fait des répondants : au sein d'une organisation, la perception du degré d'orientation marché est différente selon les niveaux hiérarchiques, et entre cadres marketing et non marketing (Kohli, Jaworski et Kumar, 1993)¹⁴³. L'évaluation dépend aussi de l'origine de la perception, selon qu'elle est faite de l'intérieur de l'organisation, ou de l'extérieur, par les acteurs du marché tels que les consommateurs, les concurrents, les distributeurs ou les parties prenantes.

1.4.1.3 L'effet des variables de contingence

Enfin, Gotteland (2002)¹⁴⁴ estime que l'existence de variables modératrices et médiatrices explique aussi probablement les différences dans les résultats obtenus. Par conséquent, de nombreux travaux cherchent à mettre en évidence des variables de contingence de la relation, variables modératrices ou médiatrices.

¹⁴⁰ Greenley G.E. (1995), Market orientation and company performance : empirical evidence from U.K. companies, *British Journal of Management*, 6, 1, 1-13.

¹⁴¹ Gray B., Matear S., Boshoff C. et Matheson P. (1998), Developing a better measure of market orientation, *European Journal of Marketing*, 32, 9, 884-903.

¹⁴² Pelham A.M. et Wilson D.T. (1996), A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy and market orientation culture on dimensions of small-firm performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24, 1, 27-43.

¹⁴³ Kohli, Jaworski et Kumar (1993), *Op. cité*

¹⁴⁴ Gotteland (2002), *Op. cité*

Il faudra attendre trois méta analyses, celle de Rodriguez Cano, Carrillat et Jaramillo (2004)¹⁴⁵, celle de Kirca, Jayachandran et Bearden (2005)¹⁴⁶ et celle d'Ellis (2006)¹⁴⁷, pour permettre malgré tout de conclure à une relation globalement positive et significative entre le degré d'orientation marché d'une organisation et sa performance. Il est admis que l'orientation marché est un levier de la performance de l'organisation.

1.4.1.4 La question de la mesure

Mesurer la performance reste complexe, car la performance est une notion complexe. Jaworski et Kohli (1993)¹⁴⁸ montrent par exemple que la relation orientation marché – performance est significativement positive lorsque la mesure est subjective, mais que la relation devient non significative pour une mesure de la performance objective. La question de la subjectivité et de l'objectivité de l'évaluation de la performance est donc intéressante, car elle vient s'ajouter à la subjectivité de l'évaluation du degré d'orientation marché. Mais existe-t-il seulement des indicateurs qui soient le reflet exact et précis de cette performance et permettent de la mesurer objectivement ? Walker et Ruekert (1987)¹⁴⁹ proposent trois dimensions de la performance qui sont l'efficacité, l'efficience financière et l'adaptabilité. Mais sont-elles adaptées à tout type d'entreprise, de marché, de secteur ? On

¹⁴⁵ Rodriguez Cano C.R., Carrillat F.A. et Jaramillo F. (2004), A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents, *International Journal of Research in Marketing*, 21, 2, 179-200.

¹⁴⁶ Kirca, A. H., Jayachandran, S., et Bearden, W. O. (2005), Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41.

¹⁴⁷ Ellis P.D. (2006), Market orientation and performance: a meta-analysis and cross-national comparisons, *Journal of Management Studies*, 43, 5, 1089-1107.

¹⁴⁸ Jaworski B.J. & Kohli A.K. (1993), Market orientation : antecedents and consequences, *Journal of Marketing*, 57, 3, 53-70.

¹⁴⁹ Ruekert R. W., et Walker J. C. (1987), Interactions between marketing and R&D departments in implementing different business strategies, *Strategic Management Journal*, 8(3), 233-248.

le sait, aucun indicateur ne peut refléter la réalité (Meda, 2009)¹⁵⁰. Surtout un indicateur n'est jamais neutre, il intègre des options parfois idéologiques, il formate une vision du monde, et donc tend à transformer la réalité. D'ailleurs, si l'on reprend la synthèse de Gotteland (2005)¹⁵¹, nous constatons que presque la totalité des recherches mettant à jour une relation positive significative, ou négative significative, entre l'orientation marché et la performance d'une organisation (p73), ont utilisé une mesure subjective de la performance, que la conceptualisation retenue soit l'approche comportementale ou culturelle. La méta analyse de Kirca, Jayachandran et Bearden (2005)¹⁵² confirmera d'ailleurs que la relation orientation marché – performance est plus forte pour les mesures subjectives qu'objectives.

1.4.2 L'enrichissement de la définition : intégrer de nouveaux acteurs

L'orientation marché, dans sa conception, prend en considération les acteurs jugés prioritaires pour l'entreprise, et vers lesquels l'entreprise doit diriger son attention et ses efforts. Parmi les acteurs systématiquement identifiés, nous trouvons bien sûr le client, puis les concurrents. Mais il est plus rarement fait mention d'autres acteurs, qui peuvent pourtant être clés pour l'organisation. Pour Lambin et Chumpitaz (2006)¹⁵³, ce sont les amalgames entre les termes concept marketing, orientation-marché, orientation clients voire marketing qui sont à l'origine de cette vision réductrice du marché, pour trois raisons : d'abord, la responsabilité marketing est restreinte au seul département marketing ; ensuite,

¹⁵⁰ Meda D. (2009), *Quel progrès faut-il mesurer ?* Revue Esprit, Juin 2009.

¹⁵¹ Gotteland D. (2004), *L'orientation marché, nouvelle méthode, nouveaux outils*. Paris: Les Editions d'Organisation.

¹⁵² Kirca A.H., Jayachandran S. et Bearden W.O. (2005), Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance, *Journal of Marketing*, 69, 2, 24-41

¹⁵³ Lambin, J. et Chumpitaz C.R. (2006), L'orientation-marché est-elle une stratégie rentable pour l'entreprise ?, *Recherche et Applications en Marketing*, 21(2), 1-29.

le champ d'intervention du marketing se limite à la manipulation de leviers opérationnels et court termistes ; enfin, la conséquence majeure est de conduire à une forme « d'étroitesse d'esprit » puisque le concept marketing traditionnel limite la vision qu'a l'entreprise de son marché, le réduisant à ses clients directs. Pourtant, l'entreprise est en lien avec un grand nombre d'autres acteurs, des fournisseurs, des prescripteurs, des distributeurs, des concurrents et autres parties prenantes de son environnement. Et c'est justement au nom de la complexité de l'environnement économique actuel que Lambin et Chumpitaz (2006)¹⁵⁴ jugent l'orientation client insuffisante pour pouvoir atteindre la performance attendue, mais confirment, en revanche, la pertinence de l'orientation marché. Ils proposent ainsi une définition élargie du concept en intégrant de nouveaux acteurs. Reprenant la notion d'écosystème, au sens biologique du terme (citent Krebs, 1988¹⁵⁵), pour caractériser le marché dans lequel l'entreprise évolue, ils considèrent qu'elle interagit avec les autres composantes du système, à travers des flux d'échanges divers (information, matière, capitaux ...). Il est donc opportun, pour eux, de prendre en considération l'ensemble des « opérateurs » du marché (c'est le terme qu'ils utilisent) interagissant au sein de l'écosystème de l'entreprise. Ils se proposent en particulier de définir l'orientation distributeurs.

1.4.2.1 L'orientation distributeur

Lambin et Chumpitaz (2006) ¹⁵⁶ identifient quant à eux trois acteurs clés principaux : Les clients, dont la satisfaction des besoins est centrale dans le concept d'orientation marché, qu'il s'agisse des clients directs et indirects ; Les concurrents, que l'entreprise doit

¹⁵⁴ Lambin J. et Chumpitaz C. R. (2006), L'orientation-marché est-elle une stratégie rentable pour l'entreprise?, *Recherche et Applications en Marketing*, 21(2), 1-29

¹⁵⁵ Krebs C.J. (1988), *The message of ecology*, New York, Harper Collins Publishers.

¹⁵⁶ Lambin J.-J. et Chumpitaz C. R. (2006), L'orientation marché est-elle une stratégie rentable pour l'entreprise ?, *Recherche et Applications en Marketing*, 21, 2, 1-29.

opportunément identifier et prendre en compte, afin de définir de vrais avantages concurrentiels (Porter, 1980)¹⁵⁷, et non pas des combats d'arrière-garde ; et enfin, les distributeurs. C'est sur ce point qu'ils apportent une contribution nouvelle et intéressante, même si dans leur définition d'origine, déjà, Kohli et Jaworski (1990)¹⁵⁸ évoquent les distributeurs, estimant que comprendre leurs besoins et leurs préférences est essentiel, car satisfaire le distributeur est le moyen de s'assurer que le consommateur final sera satisfait.

Prenant appui sur les marchés de grande consommation, qui permettent de bien illustrer le poids déterminant que jouent les intermédiaires, ils démontrent qu'une entreprise désireuse d'accéder aux marchés de masse est contrainte de passer par l'intermédiaire des distributeurs, lesquels imposent leurs règles de fonctionnement. De ce fait, les entreprises sont amenées à intégrer les modes de fonctionnement des distributeurs dans leurs propres politiques marketing, ce que Lambin et Chumpitaz (2006)¹⁵⁹ qualifient « d'orientation distributeur ». Pour eux, le trade marketing est typiquement une illustration de l'orientation distributeur, dont l'objectif est de construire un programme marketing capable de rencontrer et satisfaire les besoins du distributeur. Cette vision du distributeur est applicable à la relation de type offreur-intermédiaire-client final, communément appelée « B to B to C » (Business to Business to Consumer).

Dans la même logique, Lambin et Chumpitaz (2006)¹⁶⁰ suggèrent de considérer les prescripteurs, ou encore les parties prenantes, qui sont d'autres opérateurs de l'environnement économique et social de l'entreprise. Nous verrons plus loin que Maignan

¹⁵⁷ Porter M.E. (1980), *Competitive advantage*, New York, The Free Press

¹⁵⁸ Kohli A.K. and Jaworski B.J. (1990), Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications, *Journal of Marketing*, 54, 2, 1-18

¹⁵⁹ Lambin et Chumpitaz (2006), *Op. cité*

¹⁶⁰ Lambin J.-J. et Chumpitaz C. R. (2006), L'orientation marché est-elle une stratégie rentable pour l'entreprise ?, *Recherche et Applications en Marketing*, 21, 2, 1-29.

et Ferrell (2004)¹⁶¹ ont développé l'orientation parties prenantes puisque nous prenons appui sur leur approche. Les configurations d'acteurs sont toutefois propres à chaque organisation, ce qu'il faut retenir de la proposition de Lambin et Chumpitaz (2006)¹⁶², c'est l'existence de sous orientations du concept d'orientation marché. En cela, le concept peut être considéré comme une variable latente non mesurable directement, mais que l'on peut décrire par les indicateurs qui caractérisent la vision qu'a l'entreprise de son marché de référence.

1.4.2.2 L'orientation parties prenantes

Le terme de « stakeholders » est depuis longtemps présent dans la littérature marketing (Kotler et Levy, 1969¹⁶³ ; Lazer, 1969¹⁶⁴), faisant référence à la responsabilité sociétale du marketing vis-à-vis des parties prenantes. Mais le terme est également utilisé pour désigner, de façon générique, l'ensemble des acteurs impliqués, de façon proche ou plus lointaine, aux activités de l'entreprise. En 2004, Maignan et Ferrell (2004)¹⁶⁵ proposent une définition de l'orientation partie prenante. Cette définition s'inscrit complètement dans la logique de Lambin et Chumpitaz (2006)¹⁶⁶ que nous venons de voir, c'est-à-dire de l'élargissement à d'autres acteurs du marché que les seuls clients et concurrents.

¹⁶¹ Maignan I. et Ferrell O.C. (2004), Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework, *The Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, 1, 3-19.

¹⁶² Lambin J.-J. et Chumpitaz C. R. (2006), *Op. cité*

¹⁶³ Kotler P. et Levy S. J. (1969), Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 33(1), 10-15.

¹⁶⁴ Lazer W. (1969), Marketing's Changing Social Relationships. *Journal of Marketing*, 33(1), 3-9

¹⁶⁵ Maignan et Ferrell (2004). *Op. cité*

¹⁶⁶ Lambin et Chumpitaz (2006), *Op. cité*

1.4.2.2.1 Le cadre théorique de la RSE

Pour comprendre le concept de parties prenantes, il faut d'abord le resituer dans son cadre théorique d'origine, la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Historiquement, la première proposition de définition de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise est faite par Bowen (1953)¹⁶⁷, qui l'aborde par la responsabilité sociale du manager (« businessman »), en définissant la RSE comme l'obligation de « poursuivre les politiques, prendre les décisions, ou de suivre les orientations désirables en termes d'objectifs et de valeurs de notre Société (Acquier, A., et Gond, J. (2007)¹⁶⁸. Carroll (1979)¹⁶⁹ confirme le caractère obligatoire de la RSE, mais l'applique à l'organisation cette fois-ci. Il propose une conceptualisation de la RSE utile « aux dirigeants qui souhaitent réconcilier leurs obligations vis-à-vis de leurs actionnaires et celles vis-à-vis d'autres groupes concurrents affirmant être légitimes »¹⁷⁰. Carroll (1979)¹⁷¹ distingue quatre différents types de responsabilités, qu'il schématise sous la forme d'une pyramide (1995). A la base de la pyramide se situent les responsabilités économiques de l'entreprise « être profitable ». Ce sont les fondations à partir desquelles toutes les autres obligations s'établissent. Viennent ensuite les responsabilités légales « obéir à la loi », puis les responsabilités éthiques « être éthique », l'obligation étant de faire ce qui est droit, juste et équitable, et d'éviter les préjudices de toute nature. Tout en haut de la pyramide, les responsabilités philanthropiques qui appellent une obligation d'être « un bon citoyen d'entreprise ».

¹⁶⁷ Bowen H. R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Brothers.

¹⁶⁸ Acquier A., et Gond, J. (2007), Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, *Social Responsibilities of the Businessman* d'Howard Bowen. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 5-35

¹⁶⁹ Carroll A.B. (1979), « A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, p. 497-505.

¹⁷⁰ notre traduction de « to executive who wish to reconcile their obligations to their shareholders with those to other competing groups claiming legitimacy »

¹⁷¹ Carroll (1979), *Op.cité*

1.4.2.2.2 De la RSE aux parties prenantes

Cette perspective de responsabilité sociale a toutefois été jugée trop globale pour pouvoir être mise en œuvre au sein des entreprises. Clarkson (1995)¹⁷², Donaldson et Preston (1995)¹⁷³ considèrent que l'entreprise n'est pas responsable vis-à-vis de la société toute entière, mais aussi vis-à-vis des acteurs qui sont directement ou indirectement affectés par les activités de l'entreprise. Ces différents acteurs sont appelés « stakeholders », parties prenantes. Parmi les nombreux débats au sujet de la RSE, une question subsiste : La responsabilité sociale s'établit-elle envers la société ou envers les parties prenantes ? La perspective parties prenantes diffère de la perspective sociétale dans le sens où la première accorde explicitement un rôle important aux parties prenantes pour l'entreprise.

1.4.2.2.3 Différentes définitions pour les parties prenantes

Le terme partie prenante vient du mot anglais « stakeholder ». « Stake » signifie parti pris, mais également partie intéressée, ayant droit, dépositaire, ou encore enjeu, pari (Clarkson, 1995)¹⁷⁴. A l'origine, le terme stakeholder est un néologisme provenant d'un jeu de mots à partir du terme « stockholder » désignant l'actionnaire, permettant ainsi d'étendre cette notion à des groupes ou communautés à l'égard desquels l'entreprise a une responsabilité sociale. Les origines de la notion de partie prenante remontent aux années 1930, l'entreprise n'étant plus envisagée comme un monde clos, uniquement centré sur une vision actionnariale de la firme, qui prône la seule satisfaction des actionnaires, mais envisagée

¹⁷² Clarkson M.B. E. (1995), A Stakeholder framework for analyzing and evaluating Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, 20 (1) : 92-117

¹⁷³ Donaldson T. et Preston L. (1995), The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence and Implications, *Academy of Management Review* 29 (January): 65-91.

¹⁷⁴ Clarkson M.B. E. (1995), *Op.cité*

comme une entité ayant des relations dans son environnement avec et entre les parties prenantes. Le terme stakeholder apparaît toutefois véritablement pour la première fois en 1963 (Freeman, 1984)¹⁷⁵ au sein d'un mémorandum du Stanford Research Institute afin de déterminer « *ces groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister* » (Mullenbach, 2003)¹⁷⁶. Le concept de stakeholder sera d'abord mobilisé en management stratégique avant de servir de fondement aux questions de gouvernance d'entreprise, d'éthique organisationnelle puis repris dans la littérature en marketing.

De très nombreuses définitions ont été données pour les parties prenantes.

- Pour la Stanford Research Institute, un « stakeholder » est une personne ou un groupe de personnes « *sans le soutien desquels l'entreprise cesserait d'exister* » c'est-à-dire, d'après la liste d'origine, les actionnaires, les employés, les consommateurs, les fournisseurs, les détenteurs de capitaux et la société. Dans cette définition, les parties prenantes sont envisagées comme des groupes clés, indispensables à la pérennité et à la survie de l'entreprise.
- La définition de Freeman (1984)¹⁷⁷ est également une constante « *une partie prenante dans l'organisation est tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* ».
- Carroll et Näsi (1997)¹⁷⁸ distinguent quant à eux les parties prenantes internes des parties prenantes externes à l'entreprise. Les parties prenantes internes sont

¹⁷⁵ Freeman R.E. (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing, Inc.

¹⁷⁶ Mullenbach-Servayre A. (2007), L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises, *Revue des Sciences de Gestion*, (223), 109-120.

¹⁷⁷ Freeman R.E. (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing, Inc.

¹⁷⁸ Carroll A.B. et Näsi J. (1997), « Understanding Stakeholder Thinking : Themes from a Finnish Conference », *Business Ethics : A European Review*, Volume 6, n° 1, p. 46-51.

constituées des personnes et des groupes de personnes internes à l'entreprise. Il s'agit notamment des propriétaires, des dirigeants, des employés. Les parties prenantes externes sont constituées des personnes et des groupes de personnes externes à l'entreprise. Il s'agit notamment des concurrents, des consommateurs, des gouvernements, des groupes de pression, des médias, de la communauté ou encore de l'environnement naturel.

- Martinet (1984)¹⁷⁹ rajoute à cette typologie de parties prenantes internes-externes, les parties prenantes ubiquistes, c'est-à-dire des partenaires proches des parties prenantes internes, mais qui bénéficient d'un statut différent car elles peuvent être à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. L'auteur cite, comme exemple, les administrateurs ou les membres du conseil de surveillance, les syndicats et l'inspection du travail.
- Clarkson (1995)¹⁸⁰ enfin distingue les parties prenantes primaires et les parties prenantes secondaires en fonction de leur importance, de leur degré de priorité pour l'entreprise. Les parties prenantes primaires ont une relation contractuelle et formelle avec l'entreprise : ce sont les groupes dont l'entreprise ne peut pas se passer pour son fonctionnement et sa survie et dont la participation continue, en conséquence, est essentielle. Il s'agit des propriétaires, des employés, des clients et des fournisseurs. Les parties prenantes secondaires peuvent-elles influencer l'entreprise et sa performance ou être affectées par ses activités, mais ne sont pas essentielles à sa survie. Il s'agit des médias, des consommateurs, des groupes de pression, des gouvernements, des concurrents, du public et de la société.

¹⁷⁹ Martinet A.C. (1984) *Management Stratégique, Organisation et Politique*, Paris, Mc Graw Hill.

¹⁸⁰ Clarkson (1995), *Op. cité*

Autant de définitions n'est pas propice à une intégration facilitée du concept de parties prenantes dans la littérature marketing, mais c'est une source d'inspiration pour proposer une conceptualisation qui soit propre au marketing.

1.4.2.2.4 Les parties prenantes dans la littérature marketing

Cette ouverture vers les parties prenantes va être salubre pour le marketing, qui est un peu resté à l'écart des développements de la RSE. Nous l'avons dit, les premiers marketers à s'intéresser à la RSE sont Kotler et Levy (1969)¹⁸¹, Lazer (1969)¹⁸², puis Il faudra attendre la fin des années 90 pour que la recherche s'intéresse à la réaction des consommateurs face à des initiatives de RSE des entreprises. Ce qui est étonnant d'ailleurs pour Maignan et Swaen (2004)¹⁸³, car les interactions de l'entreprise avec son environnement sont intrinsèques à la discipline marketing. Le marketing se met à définir conceptuellement les acteurs qui composent l'environnement de la firme (Lambin et Chumpitaz, 2006¹⁸⁴; Narver et Slater, 1990¹⁸⁵), ce qui va lui permettre de porter un regard élargi sur son marché, donc sur les actions à mettre en œuvre auprès de ces nouvelles composantes. Mais même si Kotler (1972)¹⁸⁶ ouvre à d'autres acteurs que les acheteurs et les vendeurs, le client reste la première partie prenante, le partenaire clé et « naturel » dans toutes les définitions marketing.

¹⁸¹ Kotler, P. et Levy S. J. (1969), Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 33(1), 10-15.

¹⁸² Lazer W. (1969), Marketing's Changing Social Relationships. *Journal of Marketing*, 33(1), 3-9.

¹⁸³ Maignan I. et Swaen, V. (2004), La responsabilité sociale d'une organisation : intégration des perspectives marketing et managériales, *Revue Française du Marketing*, (200), 51-66.

¹⁸⁴ Lambin et Chumpitaz (2006), *Op. cité*

¹⁸⁵ Narver et Slater (1990), *Op. cité*

¹⁸⁶ Kotler (1972), *Op. cité*

En 1992, Cooke, Rayburn et Abercrombie¹⁸⁷ constatent une inconstance dans les définitions du marketing, celles-ci évoluant au fil du temps, en fonction des changements dans l'environnement et la connaissance que l'on a de cet environnement. Ils font l'inventaire des différentes définitions, de 1920 à 1989, et identifient quatre écoles de pensée marketing (le concept d'école de pensée marketing a été introduit par Bartels (1965)¹⁸⁸ puis enrichi par Seth et Gardner (1982)¹⁸⁹ : l'école de pensée marketing du point de vue l'utilité économique, du point de vue du consommateur, du point de vue sociétal et du point de vue managérial. Chacune d'elle propose une définition reflétant la perspective adoptée à travers le vocabulaire utilisé. Le point de vue de l'utilité économique (Cunningham et alii, 1981¹⁹⁰) est centré sur la filière industrielle, des matières premières à l'utilisateur final, de 1920 à aujourd'hui). Les mots clés des définitions de cette école marketing sont « biens », « services », « distribution », « transfert de propriété » ou encore « fonctions ». Le point de vue du consommateur, ou de l'acheteur (Grayson et Olsen, 1971¹⁹¹) est centré sur la satisfaction du consommateur (à partir de 1950, jusqu'en 1970). Les mots clés sont centrés cette fois-ci sur le consommateur et ses besoins : « satisfaire les besoins », « demande », « cible de consommateur ». Le point de vue sociétal est, quant à lui, centré sur une vision plus macroéconomique et sur les processus d'échange au sein d'une société (abordé en 1930, mais réactivé à partir de 1970). Nous trouvons les mots tels que « consommation », « société et échange », « processus social » ou encore « standard de vie ». Enfin, le point de vue managérial définit le marketing dans une perspective organisationnelle et regarde les

¹⁸⁷ Cooke E.F., Rayburn J. M. et Abercrombie CL. (1992), The history of marketing thought as reflected in the definitions of marketing, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 1(1): 10-20.

¹⁸⁸ Bartels R. (1965) in Schwartz G., *Science in Marketing*, John Wiley & Sons, New York.

¹⁸⁹ Sheth J.N. et Gardner D.M. (1982), in Bush, R. and S. Hunteds, *Marketing Theory: Philosophy of Science Perspectives*. Chicago: American Marketing Association.

¹⁹⁰ Cunningham W, Cunningham I et Swift C. (1981) *Marketing: A Managerial Approach*. South-Western Publishing Co.

¹⁹¹ Grayson R. A. et Olsen R. A (1971), *Introduction to Marketing: A Practical Approach*. New York: Appleton-Century-Crofts, 427 pp.

activités au sein de l'entreprise (début en 1950, puis formalisé en 1960, et perspective adoptée actuellement). Les mots les plus courants dans ces définitions sont, par exemple, « anticiper », « objectifs de l'organisation », activités ».

Les définitions du marketing que l'Association Américaine du Marketing (AMA) établit sont finalement le reflet de ces différentes « époques » au cours desquelles les perspectives adoptées pour définir ce qu'est le marketing évoluent. C'est pourquoi en 2004, Darroch, Miles, Jardine et Cooke (2004)¹⁹² invitent la communauté marketing à prendre en considération la nouvelle définition du marketing 2004 de l'AMA. Cette définition est la suivante : « le marketing est une fonction organisationnelle et un ensemble de processus destinés à créer, à communiquer, et à délivrer de la valeur au consommateurs ainsi que pour manager la relation consommateur dans un sens bénéfique pour l'organisation et ses parties prenantes »¹⁹³.

En introduisant le concept de parties prenantes, cette définition de l'AMA (la troisième depuis 1948) recentre le marketing vers la création de valeur pour les consommateurs mais aussi pour les parties prenantes organisationnelles désormais considérées comme des acteurs importants mais surtout incontournables des entreprises. L'école de pensée marketing parties prenantes étant en train d'émerger, Darroch, Miles, Jardine et Cooke (2004)¹⁹⁴ suggèrent que de nouvelles échelles doivent être développées en conséquence. L'objectif est effectivement que le marketing aille au-delà de l'orientation consommateur, et

¹⁹² Darroch J., Miles M. P., Jardine, A. et Cooke, E. F. (2004), The 2004 AMA definition of marketing and its relationship to a market orientation : an extension of Cooke, Rayburn and Abercombrie (1992), *Journal of Marketing Theory & Practice*, 12(4), 29-38.

¹⁹³ Notre traduction de "Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders"

¹⁹⁴ Darroch, Miles, Jardine et Cooke (2004), *Op. cité*

inclue d'autres parties prenantes dans le but de construire ensemble des initiatives de responsabilité sociale. Maignan et Ferrell (2004)¹⁹⁵ postulent explicitement qu'il est de l'intérêt des responsables marketing de considérer d'autres parties prenantes que leurs partenaires économiques traditionnellement pris en compte, que sont les clients et les fournisseurs, dans leurs prises de décision.

1.4.2.2.5 L'orientation parties prenantes comme composante de l'orientation marché

Ce sont effectivement Maignan et Swaen (2004)¹⁹⁶ puis Maignan et Ferrell (2006)¹⁹⁷ qui apportent une première contribution sur un rapprochement entre la théorie des parties prenantes et le marketing. Les auteurs jugent que le marketing ne définit pas assez largement ses parties prenantes, considérant que les consommateurs sont les seules parties prenantes prioritaires. L'objectif est donc que le marketing aille au-delà de l'orientation consommateur, et inclue d'autres parties prenantes dans le but d'avoir un impact en termes de responsabilité sociale.

Maignan et Ferrell (2004)¹⁹⁸ proposent le concept d'orientation parties prenantes. Les auteurs partent d'une définition de la firme du point de vue de la théorie des parties prenantes. La firme peut être considérée comme un ensemble d'acteurs, les parties prenantes, qui sont motivés pour participer aux activités organisationnelles par des intérêts variés et parfois « incongrus » (Donaldson et Preston, 1995¹⁹⁹). Certaines de ces parties prenantes sont impliquées directement dans les activités, ce sont les employés les

¹⁹⁵ Maignan et Ferrell (2004), *Op. cité*

¹⁹⁶ Maignan I. et Swaen V. (2004), La responsabilité sociale d'une organisation : intégration des perspectives marketing et managériales. *Revue Française du Marketing*, (200), 51-66.

¹⁹⁷ Maignan I. et Ferrell O. C. (2004), Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3-19.

¹⁹⁸ Maignan et Ferrell (2004), *Op. cité*

¹⁹⁹ Donaldson et Preston (1995), *Op. cité*

dirigeants. D'autres apportent des soutiens partiels ou indirects (les investisseurs, les partenaires stratégiques). Un troisième type de parties prenantes opèrent aux frontières de la firme, ce sont les consommateurs, les régulateurs, et les groupes de pression. La théorie des parties prenantes stipule que « les organisations agissent de façon socialement responsable lorsqu'elles alignent leurs comportements sur les normes et demandes adoptées par les principales parties prenantes » De ce fait, une entreprise qui se veut socialement responsable doit identifier et comprendre les normes (les règles et attentes qui dictent les comportements organisationnels désirables) des parties prenante et des communautés de parties prenantes ; l'entreprise doit également identifier et comprendre les enjeux des parties prenantes et l'impact des actions de l'entreprise sur ces enjeux. L'identification pertinente des parties prenantes différant d'une entreprise à une autre, chaque entreprise a intérêt à scanner son propre environnement.

La littérature en marketing ayant par ailleurs admis qu'une entreprise orientation marché (Matsuno et Mentzer 2000)²⁰⁰ ne se focalisait pas uniquement sur les consommateurs mais aussi sur la demande de deux autres acteurs du marché, les concurrents et les régulateurs (Day, 1994²⁰¹ ; Kohli et Jaworski, 1990²⁰² ; Narver et Slater, 1990²⁰³), Maignan et Ferrell (2004)²⁰⁴ proposent d'intégrer cette vision élargie du marché aux parties prenantes et leur demande, et suggèrent de considérer une nouvelle dimension, la dimension parties prenantes dans l'orientation marché. Concept utile pour caractériser le degré avec lequel une entreprise comprend les demandes des parties prenantes et tente d'y répondre.

²⁰⁰ Matsuno K. et Mentzer J. T. (2000), The Effects of Strategy Type on the Market Orientation--Performance Relationship, *Journal of Marketing*, 64(4), 1-16

²⁰¹ Day G. (1994), The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, 58(October): 37-52.

²⁰² Kohli A. K. et Jaworski B. J. (1990), Market orientation : the construct, research propositions and managerial implications, *Journal of Marketing*, 54:1-18.

²⁰³ Narver J. C et Slater S. F. (1990), The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 54 (October): 20-35

²⁰⁴ Maignan et Ferrell (2004), *Op. cité*

Elles prennent appui sur la conceptualisation de l'orientation marché de Kohli et Jaworski (1990)²⁰⁵ pour définir l'orientation parties prenantes, c'est-à-dire qu'elles intègrent les comportements identifiés de production d'intelligence, de diffusion de cette intelligence, et de réaction aux informations, appliqués aux parties prenantes.

La production d'intelligence commence par l'identification des communautés de parties prenantes (par souci de simplification nous dirons parties prenantes) pertinentes pour l'organisation. Ces groupes peuvent être organisés ou pas. La notion de pertinence fait référence au pouvoir des parties prenantes. La nature et le pouvoir relatif des parties prenantes pouvant évoluer avec le temps, il est nécessaire de les réévaluer régulièrement, un groupe d'acteur peut devenir stratégique ou cesser de l'être. Ensuite, la production d'intelligence doit se focaliser sur les normes et les problèmes partagés par les différentes parties prenantes. Cette information peut provenir d'une recherche formelle, telle que les études ou la veille, et plus informelle, lors des échanges professionnels des employés avec leurs interlocuteurs habituels. Cette intelligence peut donc être produite par l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Enfin, la production d'intelligence consiste à évaluer l'impact de l'entreprise sur les différents problèmes des parties prenantes. La mesure peut-être objective, sur la base d'indicateurs, ou subjective.

La diffusion de l'intelligence parties prenantes : Conformément à Kohli et Jaworski (1990)²⁰⁶, Maignan et Ferrell (2004)²⁰⁷ suggèrent que cette intelligence produite sur les parties prenantes soit diffusées au sein de l'organisation, que chaque acteur sache en effet quelles

²⁰⁵ Kohli et Jaworski (1990), *Op. cité*

²⁰⁶ Kohli et Jaworski (1990), *Op. cité*

²⁰⁷ Maignan et Ferrell (2004), *Op. cité*

sont les parties prenantes pertinentes pour l'organisation, leurs normes et problèmes, ainsi que les effets des actions de l'entreprise sur ces problèmes.

Enfin, l'orientation parties prenante ne peut être complète sans intégrer le troisième comportement, la réactivité à l'intelligence parties prenantes, c'est-à-dire la mise en place des actions qui vont dans le sens des attentes des parties prenantes.

Maignan et Ferrell (2004)²⁰⁸ concluent que l'orientation parties prenantes permet de stimuler le comportement socialement responsable de l'organisation.

L'approche de Maignan et Ferrell (2004)²⁰⁹ est intéressante à plusieurs égards. Elle pose un cadre théorique qui permet de déterminer les contours d'une orientation parties prenantes. Certes il ne s'agit que de contours car la définition qui sera proposée par Ferrell, Gonzales-Patron, Hult et Maignan (2010)²¹⁰ reste très large « l'orientation parties prenantes est la culture organisationnelle et les comportements associés qui conduisent les membres de l'organisation à rester continuellement conscient et réactifs vis-à-vis des parties prenantes et de leurs enjeux ». A l'instar de la RSE et de la théorie des parties prenantes, l'orientation partie prenante reste très conceptuelle et sa traduction managériale n'est pas la priorité des auteurs. Mais cette proposition invite à la réflexion, et oblige à considérer différemment les acteurs de l'environnement d'une organisation. De plus Maignan et Ferrell (2004)²¹¹ illustrent leur proposition par une série d'activités caractéristiques d'une orientation parties prenantes qui peuvent être source d'inspiration dans le cadre d'un travail empirique. Nous considérons donc que l'orientation parties prenantes peut opportunément être intégrée à

²⁰⁸ Maignan et Ferrell (2004), *Op. cité*

²⁰⁹ Maignan et Ferrell (2004), *Op. cité*

²¹⁰ Ferrell O. C., Gonzalez-Padron T. L., Hult G. M. et Maignan I. (2010), From Market Orientation to Stakeholder Orientation, *Journal Of Public Policy & Marketing*, 29(1), 93-96

²¹¹ Maignan et Ferrell (2004), *Op. cité*

l'approche de Narver et Slater(1990)²¹² dans le cadre d'un élargissement des acteurs du marché à prendre en considération.

²¹² Narver et Slater (1990), *Op. cité*

Conclusion du chapitre 1

Cette revue de littérature nous a permis de comprendre les motivations à l'origine du concept d'orientation marché en balayant l'histoire du marketing. La littérature sur l'orientation marché est vaste, nous avons donc fait le choix de mettre en lumière les définitions fondatrices et d'identifier le potentiel d'exploitation qu'elles offraient. Nous avons tenté de synthétiser les voies principales qui ont été suivies et nous avons mis en évidence deux contributions particulières qui nous semblent pertinentes dans le cadre de notre travail. Le concept d'orientation marché est complexe de par sa nature mais il plonge la réflexion au cœur de la fonction marketing et de sa vocation opérationnelle.

Chapitre 2 : Cadrage sur l'objet étudié

L'Office du tourisme et la mise en œuvre du marketing dans une station de montagne

La construction de l'objet est l'une des étapes les plus difficiles de la recherche (Giordano et Jolibert, 2012)²¹³ puisqu'elle va véritablement « cristalliser » le projet dans son ensemble, en déterminant la revue de la littérature, le plan de recherche, la méthodologie. Grawitz (2001)²¹⁴ en parle d'ailleurs comme d'un [...] « impératif sans mode d'emploi » [...], obligeant effectivement le chercheur à respecter rigoureusement la démarche de construction de l'objet tout en se sentant libre de trouver le moyen adapté pour y parvenir. Tous les points de départ sont ainsi possibles, qu'il s'agisse de la littérature, d'une méthodologie, d'une situation managériale, d'un terrain, ou encore d'un domaine d'intérêt (Allard-Poesi et Maréchal, 1999)²¹⁵.

Partir d'un problème concret pour construire l'objet de recherche offre selon nous un grand intérêt, car la réalité managériale permet d'appréhender différemment la théorie, en la nourrissant, et l'aller-retour indispensable entre revue de la littérature et faits observés enrichit les deux perspectives : le terrain permet de mieux déceler les éventuelles lacunes ou insuffisances dans le corpus théorique, et rend la revue de littérature plus évidente, véritablement éclairante, donc plus cohérente ; inversement, la théorie permet de décrypter avec plus de pertinence les problèmes ou faits observés. Ainsi, [...] « les qualités contradictoires du chercheur : intuition, rigueur, connaissances et imagination, sens du réel

²¹³ Giordano Y. et Jolibert A., « Spécifier l'objet de la recherche », dans Gavard-Perret M.L. et al, *Méthodologie de la recherche en gestion*, 2^{ème} éd., Montreuil, Pearson, 2012, p. 63-104

²¹⁴ Grawitz M., *Méthodes des sciences sociales*, 11^{ème} éd., Paris, Dalloz-Sirey, 2001.

²¹⁵ Allard-Poesi F. Et Maréchal C., « Construction de l'objet de recherche » dans Thiétard R.A. et al, *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 1999, p. 34-56.

et de l'abstraction » [...] évoquées par Grawitz (2001)²¹⁶ sont toutes utilisées pour construire un objet de recherche équilibré, car bien campé sur une double orientation académique-managériale.

Le terrain joue alors, dans ce contexte, un rôle particulièrement important puisqu'il est, avant d'être terrain au sens méthodologique du terme, un véritable lieu d'inspiration et d'initiation. Il est entendu que le terrain joue toujours un rôle important en sciences de gestion, puisqu'il permet au chercheur de d'éprouver son modèle. Mais au-delà de cette vocation purement méthodologique, le terrain devient une sorte de « toile de fond », c'est-à-dire « un recours permanent pour toutes ses étapes de la recherche » (Di Méo, 2007)²¹⁷. Ainsi, qu'il soit relégué au second plan derrière la théorie, ou opportunément remis au premier plan, le terrain reste omniprésent tout au long du travail, véritable fil rouge garant d'un pragmatisme indispensable à la recherche en sciences de gestion.

Comme nous l'avons annoncé dans l'introduction, nous avons amorcé la construction de notre objet de recherche à partir du terrain : Intrigué par une fréquentation touristique des stations de montagne beaucoup plus élevée en hiver qu'en été, nous avons souhaité comprendre quels étaient les comportements marketing à l'œuvre des acteurs, voir s'ils étaient différents d'une saison à l'autre. C'est ainsi que l'observation des pratiques marketing des Offices de Tourisme des stations de montagne nous a conduit au concept d'orientation marché. Il nous a donc paru indispensable de présenter, à cette étape de la restitution de notre travail, l'objet étudié de façon la plus complète possible. Ce chapitre 2

²¹⁶ Grawitz (2001), *Op. cité*

²¹⁷ Di Méo (2007), Cahiers de Recherche UMR-CNRS Ades, *Approches des terrains de recherche*, Pessac.

est, dans l'esprit, une sorte de monographie (Dufour, Fortin, Hamel, 1991)²¹⁸, puisqu'il s'agit du cas particulier, non pas d'une entreprise, mais d'un type d'organisation. Un Office de tourisme n'est en effet pas un objet d'étude courant pour la recherche en marketing. Si nous en connaissons tous l'existence, nous n'avons pas forcément connaissance de leur fonctionnement ni du rôle précis qu'ils jouent au sein des territoires. Il convenait également de placer ce chapitre là où il permet de bien comprendre la genèse de notre problématique, c'est-à-dire dans la continuité de celui dédié à la revue littérature, le terrain ayant eu une place importante dans notre processus de recherche. A travers la lecture de ces pages, nos choix méthodologiques, ainsi que la logique du modèle que nous avons construit, vont progressivement apparaître. Ils seront clairement présentés dans le chapitre 3.

Nous commencerons par décrire le périmètre observé, à savoir la station de montagne. Nous nous intéresserons ensuite à l'acteur qui incarne la fonction marketing du territoire, c'est-à-dire l'Office de tourisme, puis nous exposerons les pratiques marketing à l'œuvre.

2.1 La station de montagne, territoire de référence

2.1.1 Les origines des stations de montagne

Revenir aux origines s'avère à nouveau indispensable. Pour bien comprendre le contexte actuel de la montagne française, et bien cerner la question de la saisonnalité, il est nécessaire de commencer par l'histoire du développement touristique de la montagne.

²¹⁸ Dufour S., Fortin D, Hamel J. (1991), *L'enquête de terrain en sciences sociales. L'approche monographique et les méthodes qualitatives*, Montréal, Les Editions Saint-Martin, 183 p.

2.1.1.1 La montagne comme espace de curiosité

Nous pouvons faire démarrer l'histoire « touristique » de la montagne française au XVIII^{ème} siècle. Tout commence effectivement à Chamonix, en 1741. Deux anglais, Richard Windham et William Pocock découvrent la vallée de « Chamounix » et surtout la Mer de Glace. A cette époque, les anglais sont de véritables pionniers en matière de découverte de lieux remarquables. Ils doivent principalement leur engouement pour l'ailleurs au « Grand Tour », long voyage effectué par les jeunes aristocrates pour parfaire leur éducation²¹⁹. Grâce à cette expérience aventurière, ils développent, entre autre, la capacité à voir beauté et intérêt là où les autochtones ne voient que rudesse du quotidien. C'est ainsi qu'ils « découvriront » la mer (la ville de Nice et la Côte d'Azur deviennent un lieu de villégiature hivernale à partir du XVIII^{ème} siècle, Boyer (2010)²²⁰), la montagne, et leurs potentiels respectifs de bien-être, de jouissance et de plaisirs.

Les « glaciers » de Chamonix deviennent alors rapidement une curiosité qui attire les plus audacieux voyageurs, car la montagne reste dangereuse et uniquement accessible aux chasseurs et cristalliers. Mais c'est l'esprit scientifique, l'envie de comprendre, propre au Siècle des Lumières, qui va véritablement ouvrir une ère nouvelle pour cette vallée, et tous les territoires de haute montagne : en 1760, le naturaliste genevois Horace Benedict de Saussure exprime le souhait d'explorer scientifiquement ce majestueux Mont-Blanc que personne n'a encore jamais gravi. En août 1786, après de nombreuses tentatives, Jacques Balmat, chasseur de chamois et cristallier, et Michel-Gabriel Paccard, docteur en médecine,

²¹⁹ Bertrand G. (2008) *Le grand tour revisité : pour une archéologie du tourisme : le voyage des Français en Italie, milieu XVIII^e siècle-début XIX^e siècle*, Rome, École française de Rome, 791 p.

²²⁰ Boyer M (2010)., *L'hiver dans le midi. L'invention de la Côte d'Azur (XVIII^{ème} – XIX^{ème} siècle)*, Paris, Editions l'Harmattan, 442 p.

réussissent la première ascension du Mont Blanc. Saussure, quant à lui, arrivera au sommet l'année suivante, en compagnie de Balmat et d'une importante caravane, pour réaliser ses expériences tant attendues. L'ascension du Mont Blanc va marquer le début de l'histoire de l'alpinisme, mais aussi de toutes les activités qui y sont associées. Les territoires de montagne vont, au cours du XIX^{ème} siècle, devenir véritablement attractifs.

2.1.1.2 La montagne comme nouvel espace d'activité économique

Les lieux de villégiature vont d'abord se multiplier. Le mot villégiature, ou tourisme sédentaire (Boyer, 2008)²²¹, exprime autant une notion temporelle, à savoir le séjour en tant que tel, que spatiale, faisant aussi référence au lieu, qu'il s'agisse de la campagne, du bord de mer, ou de la montagne. « Etre en villégiature » signifie par conséquent « être en vacances », dans un lieu de plaisance ou de tourisme. Ainsi, les bourgs en fond de vallées, comme Megève, se dotent d'hôtels, de palaces, de villas pour accueillir ces visiteurs d'un nouveau genre. De même, les villages au départ des courses, plus en altitude ou plus reculés, deviennent des « stations de villégiatures », telles que Pralognan, Saint Gervais, ou Saint Pierre de Chartreuse. Chamonix est à la mode. George Sand fait d'ailleurs référence à « Chamounix » au début de son livre « Un hiver à Majorque » (1842)²²². Et c'est bien sûr en été et uniquement en été que « la belle clientèle » fréquente la montagne.

²²¹ Boyer M. (2008), *Les villégiatures du XVI^e au XXI^e siècle. Panorama du tourisme sédentaire*, Paris, Collection Questions de société, Editions EMS. 230 p.

²²² « Deux touristes anglais découvrirent, il y a, je crois, une cinquantaine d'années, la vallée de Chamounix, ainsi que l'atteste une inscription taillée sur un quartier de roche à l'entrée de la Mer-de-Glace. La prétention est un peu forte, si l'on considère la position géographique de ce vallon, mais légitime jusqu'à un certain point, si ces touristes, dont je n'ai pas retenu les noms, indiquèrent les premiers aux poètes et aux peintres ces sites romantiques où Byron rêva son admirable drame de Manfred. On peut dire en général, et en se plaçant au point de vue de la mode, que la Suisse n'a été découverte par le beau monde et par les artistes que depuis le siècle dernier. Jean-Jacques Rousseau est le véritable Christophe Colomb de la poésie alpestre, et, comme l'a très-bien observé M. de Chateaubriand, il est le père du romantisme dans notre langue. N'ayant pas précisément les mêmes titres que Jean-Jacques à l'immortalité, et en cherchant bien ceux que je pourrais avoir, j'ai trouvé que

A cette même période, le thermalisme se développe, grâce à la découverte puis à l'exploitation de sources d'eau minérales. Les stations thermales (Aix-les-Bains, Evian-les-Bains, Brides-les-Bains, ...), ou « villes d'eau », deviennent des hauts lieux de rassemblement d'une société aristocratique, qui vient « prendre les eaux » tout en s'amusant dans les casinos, théâtres ou sur les hippodromes conçus à cet effet.

L'activité sportive se met également en place. La Compagnie des Guides de Chamonix est créée en 1821, la première du genre dans le monde, qui rassemble les montagnards accompagnateurs des nombreux visiteurs candidats aux randonnées en haute montagne.

Enfin, la montagne fournit des ressources naturelles en abondance à une industrie en plein essor, qu'il s'agisse de l'eau des torrents (production de houille blanche, inventée en 1869 par Aristide Bergès) ou du calcaire (premiers ciments produits en 1840 par Vicat).

En 150 ans, la montagne est donc passée d'une mono activité agro-sylvo-pastorale à une activité économique dominée par le développement industriel et touristique.

2.1.1.3 L'émergence d'une activité touristique en hiver

L'hiver va alors s'imposer comme une saison touristique tout aussi attractive que l'été grâce à la neige qui se révèle être un fantastique moyen de s'amuser et faire du sport. L'invention

j'aurais peut-être pu m'illustrer de la même manière que les deux Anglais de la vallée de Chamounix, et réclamer l'honneur d'avoir découvert l'île de Majorque. Mais le monde est devenu si exigeant, qu'il ne m'eût pas suffi aujourd'hui de faire inciser mon nom sur quelque roche baléarique. On eût exigé de moi une description assez exacte, ou tout au moins une relation assez poétique de mon voyage, pour donner envie aux touristes de l'entreprendre sur ma parole ; et comme je ne me sentis point dans une disposition d'esprit extatique en ce pays-là, je renonçai à la gloire de ma découverte, et ne la constatai ni sur le granit ni sur le papier ». (George Sand, «Un hiver à Majorque», 1^{ère} édition en 1842, en deux volumes In-8 chez l'éditeur Hypolyte Souverain, Paris.

des sports de glisse sur la neige ou sur la glace (ski, patinage, luge) va simultanément amorcer le développement du secteur des équipements, reconfigurer l'offre touristique déjà existante et transformer les paysages de montagne de façon quasi irréversible.

L'invention du ski

Tout commence avec l'invention du ski. André Leroi-Gourhan (1943)²²³ atteste que la pratique du ski existait déjà à la préhistoire, car chercher à glisser sur la neige pour se déplacer à découvert est somme toute très naturel. On doit donc les premiers instruments de glisse aux peuples du nord vivant entre le lac Baïkal et les monts Altaï (actuelle Mongolie). Le procédé se sophistique au fil du temps, des lieux de pratique et des usages : des illustrations du XVIème siècle montrent clairement la présence de deux longues planches de bois, et d'un bâton ; d'autres dessins du XVIIème laissent entrevoir des pointes recourbées. Au XIXème siècle, ce sont principalement les norvégiens qui utilisent des skis pour se déplacer de village en village, et le ski ne sera repéré que vers la fin du siècle pour son intérêt et son potentiel sportif. En 1878, le Grenoblois Henry Duhamel revient de l'Exposition Universelle de Paris avec une paire de raquettes achetées au pavillon du Canada, et une paire de ski justement achetée au stand norvégien. Ses premières tentatives sur les pentes de la Croix de Chamrousse sont laborieuses, car les planches font trois mètres de long, et sans aucune fixation. En 1880, l'anglais William Cecil Slingsby, grand connaisseur de la Norvège, détourne l'usage habituel des skis et s'aventure en montagne avec des planches. Il franchira le Kaiser Pass (1550 m d'altitude), dans le massif du Jotenheim, skis aux pieds. En 1888, le norvégien Fridtjof Nansen mettra cinq mois pour traverser le Groenland d'est en ouest à ski, et c'est toute l'Europe qui découvre cette nouvelle pratique grâce à son exploit.

²²³ Leroi-Gourhan A. (1943), *Evolution et techniques, tome 1, L'Homme et la matière*, Paris, Albin Michel ("Sciences d'aujourd'hui"), (rééd. 1971), 348 p.

En 1893, c'est au tour de Conan Doyle, le père de Sherlock Holmes, de faire ses premières descentes à Davos, en Suisse. Initié par Tobias Branger, un amateur de ski de la première heure, Doyle racontera les premières sensations de la glisse²²⁴, donnant envie à des centaines d'anglais de venir faire du ski en Suisse. C'est aussi en 1893 que la première paire de skis arrive dans la vallée de Chamonix, mais à des fins purement utilitaristes cette fois-ci, puisque c'est le Docteur Michel Payot qui s'en sert quotidiennement pour visiter ses malades au cœur de l'hiver.

Mais l'histoire du ski alpin, dans sa version sportive, commence véritablement avec Mathias Zdarsky, originaire de Moravie (ex empire Austro Hongrois), puisque c'est lui qui réduit la taille des skis norvégiens et surtout qui verrouille le pied sur la planche à l'aide d'un étrier métallique. Il invente le slalom géant lors d'un défi lancé au norvégien Hassa Horn²²⁵ et édite un manuel pratique, le Lilienfeld Ski Technik, réédité pour la dix-septième fois en 1905. A partir de là, les initiatives fusent dans toute l'Europe pour améliorer la technique du ski. L'armée elle-même va se l'approprier pour ses troupes alpines. En 1903, le capitaine Clerc fait ouvrir une « école normale de ski » où les chasseurs alpins apprennent à skier, en 1906, il ouvre un atelier de fabrication. Le ski militaire est un excellent moyen de diffuser la pratique, et avant 1910, des compétitions internationales de ski sont organisées au col de Montgenèvre, à Chamonix, par le Club Alpin Français, au cours desquels militaires français, suisses, italiens et autrichiens comparent leurs performances respectives.

²²⁴ « *Maintenant, nous touchions à un plaisir que des chaussures ne seraient jamais capables de nous donner. Sur plus de cinq cents mètres, nous glissions en courbes qui plongeaient en douceur vers la vallée, écumant la neige, sans un seul mouvement des pieds. Dans cette immensité vierge, ces champs de neige à perte de vue sans autres traces de vie que celles des chamois et des renards, nous vivions notre instant de gloire sans la moindre souffrance* » in Potard D. (2012), *Skieurs du ciel*, Editions Guerin, Chamonix.

²²⁵ Il plante des piquets dans un champ pour comparer la technique dite de Télémarch (norvégienne) à la technique de Lilienfeld (alpine)

Ces éléments historiques n'ont pas qu'un côté anecdotique. Ils nous permettent de bien comprendre de quelle manière la « saison hiver » a vu le jour : c'est l'amélioration très rapide des techniques de ski, et les exploits sportifs de plus en plus nombreux qui vont aiguïser la curiosité de la « belle clientèle » (autrement dit bourgeoise), et l'inciter à également fréquenter la montagne l'hiver.

La saison hiver est née

Juste avant la première guerre mondiale, toutes les conditions sont réunies pour accueillir la clientèle en toute saison : D'abord, le chemin de fer permet, depuis 1901 déjà, de facilement rejoindre Chamonix ; ensuite, les hôtels de luxe, que ce soit à Chamonix (le Savoy, le Majestic, le Chamonix Palace), à Megève, à Saint Pierre de Chartreuse, ou à Davos en Suisse, sont équipés du chauffage central. En 1910, à Davos, 6 hôtels sur 34 ouvrent pour la première fois l'hiver, et Megève inaugure sa première saison hiver en 1911. L'accessibilité et la qualité de l'hébergement ont toujours été des conditions indispensables du développement touristique, il n'était pas besoin de marketing pour en prendre conscience. C'est le début de ce que Bourdeau (2009)²²⁶ appelle la révolution spacio-temporelle du tourisme, la mer devenant la destination privilégiée de l'été, et la montagne celle de l'hiver. Les polarités géographiques du tourisme sont ainsi inversées par rapport à ses origines.

Avant, puis après la première guerre mondiale, les territoires proches des gros bourgs comprennent aussi l'intérêt de développer l'activité hivernale : Les villages du Val d'Arly, à proximité de Megève, évoquent clairement l'ambition de « lancer la saison hiver »²²⁷. Il est

²²⁶ Bourdeau P, (2009), « De l'après-ski à l'après-tourisme, une figure de transition pour les Alpes ? », *Revue de Géographie Alpine / Journal of Alpine Research* [En ligne], 97-3 |, mis en ligne le 09 décembre 2009,

²²⁷ Petz H. (1935), Le haut Val d'Arly (suite), *Revue de géographie alpine*, Tome 23, n°1. pp. 5-95. « ... l'ambition des hôteliers et des loueurs de maison est de lancer la saison d'hiver. Les hôtels ont presque tous installé le

question d'aménagement des hôtels, de la qualité de l'enneigement des sites, propice à la pratique du ski, d'attraction des touristes de Megève, même si ceux-ci « restent rarement pour dormir ». L'été reste encore la saison de forte fréquentation (« le tourisme d'été l'emporte de beaucoup sur celui d'hiver») mais l'hiver est perçu comme une saison à très fort potentiel touristique.

2.1.1.4 La naissance des stations d'hiver

Il n'y a plus qu'un pas à franchir pour parler de « station d'hiver ». En 1905, dans les Alpes du Sud, des hôtels équipés du chauffage central sont construits un peu à l'écart des villages d'Abriès ou d'Aiguille, mais dans un style architectural très différent de celui des maisons rurales. Les propriétaires de ces hôtels viennent de la vallée, ils souhaitent « fonder une première station hivernale pour y attirer les fervents de la luge, du ski, du patinage »²²⁸. En 1908, le plateau du Revard, situé à 1500 mètres d'altitude au-dessus d'Aix Les Bains, devient la première station qui fonctionne en double activité, comme station climatique pendant l'été, et comme station de sports d'hiver dès que la neige arrive : Depuis 1892, un chemin de fer à crémaillère relie Aix les Bains au Plateau du Revard, aménagé²²⁹ pour accueillir les curistes d'Aix les Bains en quête de fraîcheur. La mise en circulation de la crémaillère en

chauffage central depuis cinq ans. Saint Nicolas et Flumet ne sont peut-être pas bien exposés, mais la neige est abondante, et il n'est pas long d'aller en chercher sur les plateaux de l'envers. C'est là justement que se trouve Notre-Dame-de-Bellecombe. Le plateau sur lequel ce village est construit est dans une situation qui rappelle Megève. Comme lui, il est très enneigé, probablement même plus que lui, étant exposé au Nord ; aussi la neige y tient-elle longtemps et reste-t-elle bonne ; enfin il existe de vastes pentes dégarnies aux profils variés. Jusqu'à présent, il vient surtout des touristes de Megève, fuyant une neige trop tassée, mais ils ne restent que rarement pour coucher. On peut évaluer à 40, avec un maximum de 60, le nombre des hivernants à Notre-Dame-de-Bellecombe. Celui-ci est en augmentation sensible à Flumet et à Saint Nicolas, mais il est encore peu de choses. Praz-sur-Arly est le centre le plus important de ce groupe de communes, bien que le tourisme d'été l'emporte de beaucoup sur celui d'hiver».

²²⁸ Oury B. (1979) «Sports et société Hautes Alpes 1870-1914 », Service éducatif Hautes Alpes, centre de documentation pédagogique, p 28.

²²⁹ Construction du Grand Hôtel

hiver, et la construction des équipements sportifs en vogue à l'époque, fait aussi du Revard la première station de ski bâtie « en plein champ ».

2.1.2 : La naissance des stations d'hiver : Innovation technologique et volonté politique

2.1.2.1 L'innovation technique

L'attrait pour la montagne est tel que les améliorations techniques ne portent plus uniquement sur les skis, mais surtout sur les infrastructures : si les trains à crémaillère permettaient de monter à des altitudes intermédiaires, il devient urgent d'atteindre des sommets plus élevés. Commence alors la grande épopée de l'aménagement de la montagne. Les années trente vont donc être marquées par le développement des téléphériques dits « à belvédère » : Aiguille du Midi (téléphérique des Pèlerins en 1924, téléphérique des Glaciers en 1927), le téléphérique du Brévent (1930), la promenade du Salève à partir de Genève (1932), la desserte du fort de la Bastille à Grenoble (1934).

Ces innovations techniques vont simultanément permettre de développer les premières « remontées mécaniques » destinées aux skieurs. Durant la période de découverte du ski, la pratique ne se faisait que sur des pentes à faible dénivelée, les skieurs étant contraints de remonter les pentes à pieds. Mais les skieurs, devenant plus aguerris donc plus exigeants, veulent plus de dénivelé. Le principe du téléphérique est donc logiquement adapté pour transporter les skieurs en haut des pentes. En Suisse ou en Autriche, la technique est déjà en place, mais le premier téléphérique du genre en France se construira à Megève en 1933. Le téléski fait son apparition dans la foulée. Les premiers prototypes sont très proches des téléphériques forestiers, d'une grande simplicité technique. Le premier « remonte piste » est

inauguré à Noël 1934 à Davos. En 1935, le mécanicien Jean Pomagalski conçoit une version plus sophistiquée (proche des équipements actuels, où la perche est stockée et attrapée à la demande par les skieurs) qu'il installe dans quelques stations des Alpes. Très rapidement, il parvient à mettre au point des remontes pentes faciles à installer, de plus en plus de stations d'hiver s'équipent de ce procédé devenu incontournable.

La dimension technique et technologique va véritablement dominer l'exploitation de la montagne française à partir de là, la montagne française d'aujourd'hui étant d'ailleurs encore fortement imprégnée de cette vision « mécanisée » de la montagne, la qualité du ski se résumant en kilomètres de pistes disponibles, ou étendue du domaine skiable. Les remontées mécaniques s'imposent alors logiquement comme l'acteur clé d'une station, rôle clé qu'elles détiennent toujours actuellement. En 1938, les exploitants se regroupent et créent le syndicat national des téléphériques de France. En 1945, les perches deviennent télescopiques, et les téléskis connaissent un véritable succès commercial, en témoigne la réussite de Jean Pomagalski ou de Pierre Montaz devenus les premiers constructeurs mondiaux de remontées mécaniques.

2.1.2.2 Une forte volonté politique

A ces évolutions technologiques vient surtout s'ajouter une volonté politique forte de développer les stations de sport d'hiver, la montagne devenant un terrain d'application des choix politiques et culturels de la société française. Dans la société de l'entre-deux-guerres, le sport et les loisirs sont vus comme des activités libératrices du travail. Jean Prévost, philosophe, écrit en 1925 « Ces habitudes sportives d'effort brusque coupé de longs loisirs nous désapprennent l'effort médiocre et continu du travail moderne, et nous en

dégoûtent²³⁰ ». La montagne convient donc parfaitement à l'esprit hygiéniste du moment. Les congés payés instaurés par le gouvernement du Front Populaire vont très fortement contribuer au développement des stations de sport d'hiver, prenant appui sur un mouvement associatif en plein essor et des organisations de jeunesse tournées vers le sport. Le ministre Léo Lagrange encourage les départs des « grandes masses » de citoyens vers les stations de montagne grâce à des « trains de neige ». L'Ecole de Ski Français est créée en 1936, et placée sous la direction d'Emile Allais en 1937 (le diplôme de moniteur de ski devient diplôme d'état la même année).

Puis le concept de « super station » à la française va s'imposer. Il s'agit d'une station créée ex nihilo, à une altitude où la neige sera abondante et de qualité pendant toute la saison d'hiver. Les conceptions urbanistiques et d'aménagement du territoire de l'époque s'inscrivent dans le même esprit. En 1937, le cinquième congrès du CIAM (congrès internationaux d'architecture moderne) évoque l'intérêt de développer des « zones de loisirs en haute montagne ». Les parties prenantes associées à ces projets s'organisent : Architectes, urbanistes, banquiers, ingénieurs, promoteurs et hommes politiques pensent collectivement la « station idéale », on rêve d'un « Davos savoyard » en Tarentaise.

Parallèlement à ces projets politiques d'envergure, les villages de montagne veulent eux aussi entrer dans l'ère des sports d'hiver, mais à leur manière. Là, les parties prenantes de ce développement local sont les acteurs locaux, à savoir les hôteliers, les commerçants et les amoureux du ski. Des aménagements un peu partout en montagne ont pour conséquence

²³⁰ Prévost, J (1925). *Plaisir des sports*, Paris, Gallimard ; Nouvelle édition Paris, la table ronde, 2003, p 169

l'apparition de plusieurs domaines skiables fragmentés et sans véritable logique d'aménagement d'ensemble²³¹.

Le nouveau paysage des stations françaises est en train de se dessiner : D'un côté, les stations de sport d'hiver historiques, comme Chamonix ou Megève, résolument élitistes, qui développent une activité touristique hivernale en complément de la saison estivale ; de l'autre, des stations nouvellement créées, tournées spécialement vers l'activité ski, accueillant une clientèle populaire qui découvre les joies des sports d'hiver. Au goût de l'effort d'une société aristocratique qui a inventé la pratique du ski, succède l'envie de se faire plaisir et prendre du bon temps des classes moyennes qui apprennent ce que loisirs veut dire. Le ski de « masse » est en marche.

2.1.3 Les quatre grandes périodes du développement des stations de montagne

Le développement des stations sur le territoire français s'institutionnalise après la guerre. Plusieurs grandes étapes vont jaloner ces 30 années d'aménagement de la montagne. Knafo (1978)²³² propose de distinguer quatre générations de stations de sports d'hiver.

2.1.3.1 Les stations dites de première génération : Les stations historiques

Ces stations-village sont implantées en fond de vallée ou sur un col, au centre d'un domaine skiable. Les exemples les plus caractéristiques sont Megève, Morzine, Saint Gervais, ou encore Saint-Moritz en Suisse. Ces stations portent ce nom parce que l'on y pratique le ski,

²³¹ Chalabi M. et Lyon-Caen J. F. (2013), *Stations de sports d'hiver, urbanisme et architecture*, Région Rhône Alpes, Inventaire général du patrimoine culturel, Editions Lieux Dits, 2013

²³² Knafo R. (1978), *Les Stations intégrées de sports d'hiver des Alpes françaises ; l'aménagement de la montagne à la française*. Paris : Masson, 1978, p. 21.

mais ce sont avant tout des villages dont l'existence est antérieure au développement du ski. Il n'y a pas de réflexion en termes d'urbanisme, et pas de stratégie précise de développement non plus. La priorité a été donnée à l'équipement des pistes et à l'hébergement, souvent de luxe. Sur un plan architectural, le chalet du skieur²³³ est une façon de concilier un mode d'habitat urbain et bourgeois à un environnement de montagne. La clientèle très aisée, à l'origine du développement de ces stations, reste fidèle à ces lieux historiques, qu'elle considère comme authentiques. Elle continue d'ailleurs de les fréquenter été comme hiver.

2.1.3.2 Les stations dites de deuxième génération (1945 – 1960) : Les stations déterminées par le domaine skiable

Ces stations « ex nihilo » ont été conçues sur un site vierge aménagé exclusivement pour le ski. Le lieu est toujours choisi en fonction de la qualité de son enneigement (altitude, orientation) mais surtout en fonction de son potentiel de domaine skiable.

En France, « l'étape fondamentale, qui permit le passage d'une génération à une autre, fut la création de Courchevel, lancée par le département de la Savoie en 1946 » (Knafou, 1978)²³⁴. L'idée est de créer de nouvelles stations pour servir trois objectifs : aménager la montagne en planifiant et contrôlant l'urbanisation ; développer la pratique des sports d'hiver pour assurer une nouvelle activité économique à des régions de montagne confrontées à l'exode rural ; contrôler le développement des stations et ne pas les laisser entre les seules mains de l'initiative privée comme l'étaient les stations de première génération. Laurent Chappis²³⁵, architecte urbaniste concepteur de la station de Courchevel parle de « montagne

²³³ A Megève, le chalet de la baronne Noémie de Rothschild est un exemple typique

²³⁴ Knafou (1978), *Op. cité*

²³⁵ Révil P., (2002), *L'Anarchitecte, Laurent Chappis rebelle de l'or blanc*. Chambéry : éditions Guérin, 2002, p. 68.

socialiste ». L'urbanisme prend, dans ce contexte, toute son importance puisque c'est avant tout un projet urbanistique. L'aménagement, les infrastructures et la viabilisation des terrains sont dorénavant, et le plus généralement, de la compétence d'une collectivité publique. Les principes architecturaux de la station sont définis dans un cahier des charges. Concernant Courchevel, Laurent Chappis dira qu'il s'agit d'une « architecture sans superflu, décoration ou rappel folklorique. La montagne étant elle-même architecture, les constructions ajoutées par l'homme ne devraient pas la perturber mais s'y insérer en s'imposant le moins possible, tout en donnant à leurs occupants ce qu'ils venaient chercher : soleil, panorama, nature originelle »²³⁶. La conception de la station fait apparaître de nouvelles notions : front de neige, grenouillère²³⁷, domaine skiable.

2.1.3.3 Les stations dites de troisième génération (1960 – 1977) : Les stations intégrées

À partir de 1960, un nouveau type de station apparaît, les stations intégrées. Leur création s'inscrit dans le cadre du Plan neige décidé en 1964²³⁸. Il s'agit d'un concept de stations d'altitude très fonctionnelles, au service du ski, fondées sur un urbanisme vertical, avec un partenariat unique avec les collectivités. L'objectif est de faire émerger une nouvelle génération de stations très performantes susceptibles d'attirer les devises étrangères. « Leur fonctionnement s'inscrit dans un système global de consommation de loisirs de neige qu'il est impossible de négliger » (Knafou, 1978)²³⁹. Les populations locales sont en revanche écartées de la maîtrise de l'aménagement et de la gestion, qui vont être concédés à des

²³⁷ La grenouillère : terme faisant référence à l'apprentissage du ski comme celle de la natation. Dans une station de ski, c'est le point de convergence à la fois de l'arrivée des pistes de ski, mais aussi de l'animation de l'ensemble de la station

²³⁸ La Grande Motte ou encore le Cap d'Agde ont été aménagés à la même période, dans le cadre d'un autre plan régional d'aménagement, celui du Languedoc-Roussillon.

²³⁹ Knafou R. (1978), *Op. cité*

aménageurs privés. Ces stations de montagne sont de véritables villes d'altitude²⁴⁰ dédiées à une seule pratique, celle du ski. Elles sont donc essentiellement animées durant la seule saison d'hiver. Si la possibilité du ski d'été sur les glaciers existe dans certaines d'entre elles, et malgré les tentatives de les doter de pratiques sportives estivales, tel que le golf, elles restent souvent vides pendant plus de la moitié de l'année.

L'urbanisme reprend en grande partie les principes en œuvre dans les stations de deuxième génération, notamment la séparation des circulations automobiles et piétonnes, l'alignement des constructions sur un front de neige. En matière architecturale, la maîtrise d'œuvre unique permet d'aboutir à une conception d'ensemble homogène et à une création architecturale moderne, innovante et de qualité, car c'est cette rupture que vient aussi chercher la classe bourgeoise. L'architecture contribue ainsi à façonner l'image de chaque station. Dans la plupart des cas, la conception architecturale est confiée à un seul architecte ou à un groupement d'architectes : Marcel Breuer à Flaine, L'Atelier d'architecture en montagne et Charlotte Perriand pour Les Arcs, Michel Bezançon pour La Plagne, Jacques Labro pour Avoriaz.

2.1.3.4 Les stations dites de quatrième génération (1977-1995) : Les stations villages

Une nouvelle rupture apparaît à partir de 1975. L'activité et la gestion des stations deviennent essentiellement fondées sur la vente de séjours. Avec un objectif de rentabilité toujours plus exigeant, les exploitants recherchent à la fois le remplissage optimum et l'extension de la saison pour tenter de créer une véritable saison estivale qui n'existe cependant quasiment pas.

²⁴⁰ La Facim (Fondation pour l'action culturelle en montagne) les appelle les « archipels d'altitude »

Le modèle du village refait surface mais de manière artificielle, puisque les stations de la quatrième génération sont, elles aussi, pour l'essentiel conçues ex nihilo. Valmorel est ainsi constituée de hameaux. L'architecture est attrayante, ludique, pittoresque. La construction est en béton, habillée d'enduit, de bardage et couverte de pierres. En apparence, les principes architecturaux semblent revenir à ce qui faisait l'essence de la villégiature de la fin du XIX^{ème} siècle et du début du XX^{ème} siècle, mais la station ressemble parfois plutôt à un décor dans lequel les touristes évoluent. Le site perd de son importance, le dépaysement que pourrait apporter l'environnement naturel n'est pas forcément recherché. Valmorel ou Montchavin les Coches sont conçus dans cet esprit.

2.1.4 : Les stations de montagne face à de nouveaux enjeux : Gouvernance et marketing

Les années 80 vont être marquées par une autre phase de développement pour les stations.

2.1.4.1 La relocalisation politique

D'abord, il y a un rééquilibrage des pouvoirs au profit du territoire local. Les lois de décentralisation de 1982 vont transférer les compétences en matière d'urbanisme aux collectivités locales. En 1985, la Loi Montagne confie aux communes la définition de la politique touristique. Les communes supports des stations de sport d'hiver sont reconnues comme autorités organisatrices (article 42, loi n° 85-30 du 9 janvier 1985) de l'activité, ce qui confère une légitimité politique aux élus (Gerbaux F., Boudières V. et Marcelpoil E., 2004)²⁴¹. Après vingt années de conduite technocratique des développements du tourisme de

²⁴¹ Gerbaux F., Boudières V. et Marcelpoil E. (2004), de l'utilité de la notion de gouvernance pour analyser les modes de management touristiques locaux : l'exemple de la station des Arcs, *Ingénieries* n° 37, p 75-85.

montagne, c'est une gestion communale des territoires qui se met en place. Mais nous l'avons vu, l'activité de sports d'hiver a été très peu portée par les acteurs du territoire ou par la population locale : Innovation exogène (Larique, 2006)²⁴² d'abord, produite par une civilisation urbaine et bourgeoise ; projet développée par l'état ensuite, dans une perspective de planification fortement jacobine ; offre finalement destinée à une population de touristes qui consomment la montagne plus qu'ils ne la vivent. Il subsiste des traces de cette histoire : physiquement d'abord, avec un aménagement dense d'infrastructures dans certains massifs, qui défigurent la montagne dès qu'il n'y a plus de neige ; socialement ensuite, car vivre et se loger dans les stations de montagne est devenu inabordable pour les salariés des entreprises du tourisme, chaque mètre carré d'habitation étant conçu et valorisé pour la clientèle ; stratégiquement enfin, car difficile pour une station de reprendre son destin en main lorsque celui-ci a été dessiné dans un pur esprit d'aménagement du territoire.

2.1.4.2 : Une industrie de ski qui se structure

Ensuite, l'industrie du ski se structure. A partir du milieu des années 90, les stations de sport d'hiver se trouvent confrontées aux enjeux d'une concurrence internationale, sous l'effet d'une industrie touristique qui se mondialise. Les consommateurs changent, le « tout ski » ne leur convient plus, ils n'associent plus montagne à activité de glisse, mais veulent aussi du ressourcement, de la contemplation. Les ensembles immobiliers de la seconde génération sont devenus vétustes et inadaptés à cette nouvelle clientèle, donnant lieu soit à des réhabilitations, soit à la construction de résidence de tourisme. Les objectifs de rentabilité financière des stations dictent les choix : enneigement artificiel pour garantir de la neige,

²⁴² Larique B. (2006), Les sports d'hiver en France : un développement conflictuel ? Histoire d'une innovation touristique (1890-1940), Flux n° 63-64, janvier-juin 2006, PP 7-19.

interconnexions des domaines skiables pour proposer des grands domaines. Les « usines à ski » fonctionnent bien et attirent de plus en plus de visiteurs étrangers.

2.1.4.3 : Gouvernance et enjeux économiques

Les stations de montagne sont alors confrontées à deux questions critiques, celle de leur gouvernance, et celle de leur pérennité économique.

Selon Gerbaux, Boudières et Marcelpoil (2004)²⁴³, la gouvernance des stations fait référence à la pluralité des acteurs présents sur le territoire de la station, publics et privés, qui interagissent pour la gestion touristique locale. Les conflits opposent très souvent les collectivités locales et les remontées mécaniques, mais le système d'acteurs d'une station est bien plus complexe, et mérite une définition ad hoc pour chacune d'elle. Chaque acteur suit une logique d'action qui lui est propre, en fonction de son pouvoir au sein du territoire, générant des oppositions ou des collaborations selon les différents projets. Le poids des finances publiques locales joue également un rôle important dans la synergie des relations. Les formes de coopérations, le contenu des relations, la capacité des acteurs à accepter l'idée d'un « acteur collectif » sont autant de leviers possibles pour parvenir à doter le territoire d'une image de « station bien gérée », ou pas. Car comme dans toute situation de service, le client ne voit qu'une seule entité, la station, et ne distingue pas les acteurs qui sont parties prenantes de l'offre.

La pérennité économique, quant à elle, est loin d'être assurée selon certains géographes. Ils estiment que la crise est structurelle. Knafo (1991)²⁴⁴ juge depuis longtemps que le modèle

²⁴³ Gerbaux F., Boudières V. et Marcelpoil E. (2004), de l'utilité de la notion de gouvernance pour analyser les modes de management touristiques locaux : l'exemple de la station des Arcs, *Ingénieries* n° 37, p 75-85.

²⁴⁴ Knafo, R. (1991), « La crise du tourisme dans les montagnes françaises. Un système qui a fait ses preuves et son temps », *Dossier de la Revue de géographie alpine*, n° 6, p. 13-21.

hérité de la seconde moitié du XX^{ème} siècle est « épuisé ». « Le rêve blanc s'estompe » estime Bourdeau (2009)²⁴⁵. Le modèle industriel du tourisme ne fonctionne plus selon eux : offre standardisée, activité essentiellement, et trop, spécialisée sur l'hiver, spéculation immobilière, montée en gamme des prestations qui rend la pratique des sports d'hiver de plus en plus élitiste.

Nous dirions, pour notre part, que cette pérennité économique est aussi étroitement liée aux contraintes du marché. Les stations sont finalement confrontées aux mêmes enjeux qu'une entreprise : elles évoluent sur un marché et sont confrontées à la concurrence d'autres stations (ou d'autres destinations touristiques) ; elles doivent s'adapter aux évolutions des circuits de distribution (les tour operators) ainsi qu'aux évolutions des comportements de consommations de leurs clients (Elles sont soumises aux tendances macro-économiques). Le changement climatique amplifie ces phénomènes et contribue à la fracture croissante entre les stations de moyenne montagne et celles situées en altitude.

Les stations réagissent par conséquent comme des entreprises, en mobilisant les mêmes leviers marketing : elles gèrent leur offre de séjour, elles adaptent leurs « produits » aux différents types de clientèles, elles cherchent à assurer de bonnes performances commerciales, elles mettent en place une politique de communication, ou mobilisent des outils CRM.

Un acteur en particulier assure cette fonction marketing au sein de la station, il s'agit de l'Office de tourisme. Après avoir présenté l'histoire des stations de montagne, et mis en

²⁴⁵ Bourdeau P., « De l'après-ski à l'après-tourisme, une figure de transition pour les Alpes ? », *Revue de Géographie Alpine | Journal of Alpine Research* [En ligne], 97-3 | 2009, mis en ligne le 09 décembre 2009,

évidence les éléments qui expliquent la suprématie de la saison hiver sur l'été, nous allons nous intéresser aux offices de tourisme, et à leurs prérogatives.

2.2 : L'Office de tourisme : le coordinateur marketing de la station

Revenons rapidement sur l'histoire des Offices de tourisme. Le développement de l'activité touristique va s'accompagner, à partir de la seconde moitié du XIX^{ème} siècle, par la mise en place d'institutions destinées à informer les visiteurs et promouvoir les lieux. L'initiative d'organiser l'administration du tourisme ne se fait toutefois pas au niveau national, mais d'abord à l'échelon local. Gérardmer est en effet la première ville, en 1875, à se doter d'une structure dédiée au tourisme, « le comité des promenades de Gérardmer »^{246 247}. Grenoble crée, en 1880, le premier syndicat d'initiative²⁴⁸, inspiré du modèle suisse²⁴⁹. C'est une structure de service public, à but non lucratif, dont la vocation est de "prendre toutes les mesures nécessaires pour favoriser l'épanouissement de Grenoble et de sa région". Le syndicat d'initiative a ainsi pour mission de promouvoir la ville, d'accueillir, d'informer et de « retenir » les visiteurs en leur proposant des activités²⁵⁰. Si l'état prend la relève de ces volontés locales, en 1910, avec la création du Conseil National du Tourisme, ce sont les comités locaux, spécialisés dans les fêtes ou les promenades, et réunissant des personnalités

²⁴⁶ Dumoulin M. et Kergreis F., (1998), *Les offices de tourisme et syndicats d'initiatives*, PUF, Paris

²⁴⁷ Gérardmer est le lieu de villégiature de Napoléon III, la ville profite par conséquent de la notoriété de son principal visiteur pour développer son territoire

²⁴⁸ Manfredini J. (2011), Le rôle des syndicats d'initiative dans la mise en valeur du patrimoine : le cas du Syndicat d'initiative de la ville d'Hyères (Var), *Téoros*, vol 30, n° 2.

²⁴⁹ Les syndicats d'initiatives sont nés en France d'après le modèle suisse des syndicats de développement, ramené par Julien Février lors d'un voyage. Impressionné par la mise en valeur du patrimoine des montagnes suisses, il suggère d'en faire de même avec les montagnes grenobloises à un groupe de notables de la ville qui seront à l'origine de la création du premier syndicat d'initiative de France.

²⁵⁰ Goujon P., *Cent ans de tourisme en France*, Paris, Éditions du Cherche-Midi, 1990.

locales concernées par la mise en valeur de leur territoire, qui développent les syndicats d'initiatives et sont véritablement à l'origine d'un développement touristique organisé et coordonné. Le syndicat d'initiative devient, en quelques années, le point central de l'accueil des touristes, et en 1918, on en compte déjà 500 dans toute la France. En 1921, les syndicats d'initiative sont reconnus d'utilité publique, et en 1930, ce sont presque toutes les localités classées sites ou stations touristiques qui en sont dotées. En 1963, une réforme initiée par André Falque²⁵¹ permet aux syndicats d'initiative d'être classés en fonction de leur mission. La réforme établit également les conventions recommandées entre les syndicats d'initiative et leur municipalité afin de leur garantir une subvention régulière et une entente cordiale.

Puis en 1964, la structure « Office de tourisme » est instituée par la loi du 10 juillet, intégrée dans les articles L.142-5 à L.142-12 du Code des communes. Les communes sont désormais juridiquement compétentes pour mettre en place, sur leur territoire, un organisme chargé de la promotion du tourisme. Syndicat d'initiative et Office de tourisme ont les mêmes attributions mais pas la même gouvernance : Le syndicat d'initiative est le fruit de « forces fédératrices »²⁵² locales bénévoles constituées en association privée à but non lucratif, l'Office de tourisme est la manifestation officielle de la volonté d'une collectivité locale de promouvoir et valoriser son territoire.

A partir de 1964, beaucoup de communes créent des Offices de tourisme, prenant d'ailleurs souvent le relais du syndicat d'initiative établi à l'origine. En 2014, on dénombre en France 2800 Offices de tourisme et syndicats d'initiative, ces derniers se trouvant principalement sur

²⁵¹ Réforme André Flaqué, Président de la fédération régionale des syndicats d'initiatives de Franche Comté

²⁵² Goujon P., *Cent ans de tourisme en France*, Paris, Éditions du Cherche-Midi, 1990

les territoires où l'enjeu touristique n'est pas principal pour la commune²⁵³. Les acteurs locaux, à l'origine des syndicats d'initiative, et actuellement désignés sous le nom de socio professionnels (que nous considérons comme des parties prenantes dans le cadre de notre recherche) restent impliqués, puisqu'ils peuvent, s'ils le souhaitent, adhérer à l'Office de tourisme en acquittant une cotisation annuelle pour bénéficier de la politique de promotion. Ils sont, dans ce cas, des bénéficiaires des services de l'Office de tourisme.

2.2.2. L'Office de tourisme : Une structure encadrée par la loi²⁵⁴

Les Offices de tourisme sont des organismes locaux de promotion touristique mentionnés et soumis au code du tourisme. Les communes, ou l'EPCI (établissement public de coopération intercommunale²⁵⁵) n'ont pas l'obligation de créer un Office de tourisme. Cependant, en vertu des dispositions de l'article R133-32 du Code de tourisme, une commune souhaitant être classée en commune touristique doit disposer d'un Office de tourisme classé, compétent sur son territoire.

²⁵³ La commune n'a pas d'obligation légale vis-à-vis d'un syndicat d'initiative, son engagement et son soutien se limitent à des subventions. La création d'un Office de tourisme impose en revanche une implication contractuelle et réglementaire à la collectivité locale concernée, qu'il s'agisse d'une commune (article L133-1 du code du tourisme), d'un groupement de communes, communauté de communes ou d'agglomération ou urbaine (article L134-5 du code du tourisme) ou d'un groupement de groupements de communes qui peuvent s'associer pour créer un syndicat mixte qui instituera l'Office de tourisme (article L134-5 du code du tourisme)

²⁵⁴ Sources : FNOTSI (Fédération Nationale des Offices de Tourisme et Syndicats d'initiative ; MOPA (Mission des Offices de Tourisme et pays touristiques d'Aquitaine) ; DGE (Direction générale des Entreprises).

²⁵⁵ Les EPCI sont des regroupements de communes ayant pour objet l'élaboration de « projets communs de développement au sein de périmètres de solidarité ». Ils sont soumis à des règles communes, homogènes et comparables à celles des collectivités locales. Les communautés urbaines, communautés d'agglomération, communautés de communes, syndicats d'agglomération nouvelle, syndicats de communes et les syndicats mixtes sont des EPCI

L'Office de tourisme bénéficie d'une délégation de mission de service public. Une convention d'objectifs le lie à la collectivité territoriale qui le crée. La collectivité territoriale, commune ou EPCI, à l'origine de l'Office de tourisme définit et approuve ses statuts, en détermine les modalités d'organisation et fixe la composition de l'organe délibérant de l'Office de tourisme, en précisant le nombre d'élus émanant de la collectivité territoriale et le nombre des socio-professionnels.

En vertu du principe de libre administration des collectivités territoriales²⁵⁶, la collectivité est libre de choisir le mode de gestion, public ou privé, qui convient à son profil et à ses attentes, et qui donne plus ou moins d'autonomie à la structure. Plusieurs statuts sont ainsi possibles pour un Office de tourisme, soit en droit privé, avec le statut d'association loi 1901 ou de une société d'économie mixte ; soit en droit public, avec la régie autonome non dotée de la personnalité morale, la régie dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière, et l'établissement public industriel et commercial (EPIC). Chaque statut présente des avantages ou des inconvénients pour la collectivité territoriale en termes de souplesse de fonctionnement, de liberté d'organisation, de gouvernance et de facilité de mise en place des différentes missions.

2.2.3 Les missions de l'Office de tourisme

Les Offices de tourisme ont pour mission de faciliter le séjour des touristes dans les communes touristiques, les stations classées de tourisme et toutes autres destinations touristiques.

²⁵⁶ L'article 72 de la Constitution

2.2.3.1 Les missions de service public

Les Offices de tourisme ont quatre missions de service public à remplir :

- L'Office de tourisme assure l'accueil et l'information des touristes ainsi que la promotion touristique de la commune ou du groupement de communes, en coordination avec le comité départemental et le comité régional du tourisme.
- Il contribue à coordonner les interventions des divers partenaires du développement touristique local.
- Il peut être chargé, par le conseil municipal, de tout ou partie de l'élaboration et de la mise en oeuvre de la politique locale du tourisme et des programmes locaux de développement touristique, notamment dans les domaines de l'élaboration des services touristiques, de l'exploitation d'installations touristiques et de loisirs, des études, de l'animation des loisirs, de l'organisation de fêtes et de manifestations culturelles.
- L'Office de tourisme peut commercialiser des prestations de services touristiques. En pratique, certaines communes fragmentent la compétence tourisme, séparant la mission de service public d'accueil et d'information des touristes de la compétence facultative de commercialisation. Elles confient cette dernière à une structure intercommunale, mais maintiennent un Office de tourisme communal. Cette pratique n'est pas validée par le Code de tourisme mais prouve que la question de la commercialisation du territoire est une compétence clé.
- Il peut être consulté sur des projets d'équipements collectifs touristiques.

Vitrines des territoires touristiques, Les Offices de tourisme jouent un rôle important dans l'attractivité et la compétitivité de la « destination France ». En effet, ils disposent, depuis la réforme du 22 juillet 2009, d'un statut rénové adapté aux nouveaux enjeux du secteur touristique confronté à l'intensification de la concurrence des marchés étrangers et au changement de comportement des clientèles touristiques. Ils inscrivent donc leurs actions dans des démarches de qualité, de progrès et de développement des nouveaux supports numériques (TIC) pour permettre un accueil dynamique des touristes désireux de consommer autrement les produits touristiques offerts sur les marchés.

Plusieurs structures viennent fédérer et soutenir les actions des Offices de tourisme implantés au cœur des territoires locaux : au plan national, se trouve la Fédération Nationale des Offices de tourisme et Syndicat d'Initiative (FNOTSI) ; au plan régional, nous trouvons 23 fédérations régionales et 100 unions au niveau départemental, les Unions départementales des Offices de tourisme et syndicats d'initiative (UDOTSI).

2.2.3.2 Les enjeux propres à l'activité touristique : Classement et démarche qualité

Dans le but de confirmer la qualité des prestations qu'ils fournissent, les Offices de tourisme peuvent se faire classer. Le nouveau classement, en date du 1^{er} janvier 2014, (qui se substitue à l'ancien classement datant de 1999) est un levier puissant pour renforcer leur rôle fédérateur au regard de l'action touristique à développer dans la zone géographique d'intervention.

Ce classement reste une démarche volontaire. En simplifiant et rénovant cette procédure, le législateur a voulu encourager les Offices de tourisme à se faire classer pour mieux affirmer leur rôle grâce à l'effet structurant qui peut en résulter au plan local. L'argument mis en avant par la DGE (Direction générale des Entreprises)²⁵⁷ est que « le tourisme constitue un secteur stratégique-clé pourvoyeur d'emplois et disposant d'un grand potentiel de croissance. Les offices de tourisme jouent un rôle majeur pour la promotion et le développement de cette activité ».

Trois catégories de classement correspondant aux trois organisations-cibles :

- L'office de catégorie III est une structure de petite taille dotée d'une équipe essentiellement chargée des missions fondamentales relatives à l'accueil et à l'information touristique ;
- L'office de catégorie II est de taille moyenne, intervenant dans une zone géographique représentative d'un bassin de consommation. Il propose des services variés, développe une politique de promotion ciblée et dispose d'outils d'écoute et d'amélioration de la qualité des services rendus ;
- L'office de catégorie I dispose d'une équipe renforcée et déploie une promotion d'envergure nationale ou internationale dans un bassin de consommation.

Le second axe qui structure le fonctionnement des Offices de tourisme est la démarche qualité, qui s'inscrit dans le plan qualité tourisme. L'état a créé une marque « Qualité Tourisme »TM, label attribué aux professionnels du tourisme pour la qualité de leur accueil et des prestations offertes aux visiteurs, touristes, clients. Cette marque sélectionne et

²⁵⁷ DGE, Direction Générale des Entreprises, remplaçant la DGCIS, Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services depuis le 18 septembre 2014.

fédère sous un même symbole les démarches qualité engagées pour la satisfaction des touristes dans l'hôtellerie, les résidences de tourisme, les villages de vacances, les campings, la restauration, les cafés et brasseries, les agences de locations saisonnières, les offices de tourisme, les lieux de visite et les activités de pleine nature. Elle est obtenue grâce à la mise en oeuvre de démarches qualité qui déclinent les différentes composantes de l'accueil.

Pour les Offices de tourisme, les critères retenus sont liés à la personnalisation de l'accueil, à la clarté et précision de l'information, à la compétence et empathie du personnel, au confort des lieux. Au-delà des objectifs de satisfaction des visiteurs nationaux et internationaux, et de la labellisation, la mise en oeuvre d'une démarche qualité au sein d'un Office de tourisme sert une intention managériale de conduite du changement et de professionnalisation des équipes en place. Dans un environnement économique, technologique et territorial mouvant, respecter une démarche qualité est un moyen de valoriser les missions et métiers de l'Office de tourisme. L'un des enjeux des Offices de tourisme pour l'avenir étant de devenir des acteurs centraux du développement local, et d'être reconnus comme tels, c'est un moyen d'y parvenir. A travers ces deux démarches, classement et politique qualité, les Offices de tourisme manifestent d'une certaine façon leur intention d'être résolument tournés vers le client en cherchant à satisfaire toute demande d'accueil et d'information. Les missions de l'Office de tourisme sont d'ailleurs clairement des missions de nature marketing, nous allons maintenant voir en quoi elles consistent, plus particulièrement dans les stations de montagne.

2.2.4 Le rôle marketing de l'Office de tourisme

Reprenons les missions génériques des Offices de tourisme issues du code du tourisme : Assurer l'accueil et l'information des touristes (physique, téléphonique et par mails) et promouvoir le territoire (participation à des salons, production de documents destinés à présenter l'offre) ; coordonner les interventions des divers acteurs du développement touristique local ; élaborer et mettre en œuvre la politique locale du tourisme et les programmes de développement touristique ; et enfin commercialiser le territoire. Si nous abordons ces missions dans une perspective marketing, nous pouvons parler de structuration de l'offre, de promotion, de commercialisation et de coordination des acteurs socioprofessionnels du territoire. L'Office de tourisme est d'ailleurs qualifié d' « expert de la mise en tourisme du territoire »²⁵⁸, terme que nous traduisons volontiers par « mise en marché » du territoire.

2.2.4.1 La structuration et la coordination de l'offre

Si nous nous référons au cadre des territoires de montagne, nous pouvons décrire l'offre d'une station de montagne comme l'ensemble des éléments constitutifs d'un séjour à la montagne : l'hébergement, les activités de ski, les activités sportives hors ski (piscine, luge, ...), les activités après-ski (culture, divertissements, animations, ...) les commerces (alimentaires et non alimentaires), et des infrastructures logistiques (parking, transports) pour faciliter le quotidien. Quand il s'agit de l'été, l'offre est composée des mêmes éléments, les activités sportives étant cette fois ci estivales. La première particularité de l'offre d'une

²⁵⁸ Page 4 de la plaquette institutionnelle de la Fédération nationale Offices de Tourisme de France

station de montagne est donc son caractère composite : elle est en effet composée de plusieurs offres spécifiques, qui, associées les unes aux autres, constituent le bénéfice attendu par le client, à savoir un séjour dans la station.

2.2.4.2 Une offre organisée et structurée, et non pas conçue

A la différence d'une entreprise qui conçoit son offre dans le but de la destiner à une cible bien déterminée, une station de montagne doit composer avec les éléments existant. Il n'y a donc pas conception de l'offre à proprement parler, mais plutôt structuration de cette offre. L'offre préexiste, elle est la conséquence de l'histoire, de l'installation de nouveaux acteurs au fil du temps et du développement d'activités. L'Office de tourisme a donc peu de marge de manœuvre puisque les caractéristiques de la station conditionnent la cible potentielle. Autrement dit, la cible d'un territoire touristique se prédétermine plus qu'elle ne se détermine.

La station peut toutefois orienter ou confirmer un positionnement en organisant des événementiels, ou en attirant, sur le territoire de nouveaux acteurs socioprofessionnels (permettre l'installation d'un chef étoilé pour orienter l'offre vers une prestation de qualité par exemple). Mais la capacité à créer de la valeur ajoutée pour les clients est étroitement liée aux performances respectives des différents acteurs socioprofessionnels, et à la cohérence d'ensemble.

La structuration de l'offre sert un autre objectif, celui de la visibilité de la station : L'Office de tourisme a en effet la responsabilité de la promotion de la station, et parfois de sa commercialisation. Pour présenter et valoriser la destination, il faut que les éléments de l'offre soient clairement identifiables par les clients, et associés les uns aux autres. C'est en

général l'expérience vécue par le consommateur qui sert de trame : Sont évoqués ou présentés, sur les sites web et brochures, l'hébergement, puis les activités sportives, puis les commerces, puis les activités festives ou culturelles et l'ensemble de services complémentaires (garderies d'enfants, parking, ...). C'est donc aussi à des fins de communication que l'Office de tourisme organise l'offre, de façon à être adaptée à la clientèle visée.

La mission de coordination de l'offre est donc clef, car les acteurs mobilisés pour que le visiteur vive un séjour agréable et conforme à ses attentes sont nombreux. Le client va en effet être tour à tour en contact avec les remontées mécaniques (achat de son forfait en caisses, échange avec les « perchmans » ou les pisteurs) ; avec son hébergeur ; avec les commerçants ; avec les prestataires sportifs (école de ski, centre sportif) ; avec les serveurs des bars et restaurants ; avec le personnel du parking. Chacune de ces interactions va nourrir la perception globale que le client va finalement retenir de son séjour dans la station. En revanche, les acteurs de l'offre, eux, ne considèrent que l'interaction qui les concerne directement, sans forcément faire cas des autres expériences vécues par leur client. La coordination des différents éléments qui constituent l'offre globale est donc essentielle pour l'Office de tourisme, qui doit veiller à ce qu'il y ait une bonne homogénéité en termes de qualité de service et d'image.

2.2.4.3 La communication

L'image de la station est effectivement déterminante car la différenciation est assez difficile à faire sur la base de l'offre même, toutes les stations offrant les mêmes prestations, que ce soit en hiver ou en été. Les Offices de tourisme pratiquent donc une politique de communication très centrée sur la valorisation de l'image de la station, de façon à créer une

identité au territoire. C'est de la communication institutionnelle. Ils établissent une politique de communication média et hors média puis travaillent avec des agences de communications. La presse est un média très prisé dans les stations de montagne en général, l'activité de relation presse est donc très active, particulièrement en période hivernale, ce qui accentue encore plus la visibilité de la montagne en cette saison. L'autre moyen de faire émerger une caractéristique saillante de la station, c'est l'événementiel. Les Offices de tourisme ayant pour mission d'animer la station, l'événementiel est une activité courante, facteur d'attractivité principal d'un territoire : les festivals, événements sportifs et événements culturels deviennent vite des rendez-vous annuels pour les touristes (tels que l'ex festival du cinéma d'Avoriaz, le festival Como Jazz à Chamonix ou encore le festival « Au bonheur des mômes » au Grand Bornand). Le web est également très utilisé, toutes les stations ont développé des sites internet, vitrines de la station, et sont très présentes sur les réseaux sociaux.

2.2.4.4 La relation de l'Office de tourisme avec la clientèle de la station

Le fait que l'offre globale soit une combinaison d'offres spécifiques permet difficilement à l'Office de tourisme d'avoir un contact direct avec la clientèle, puisque tous ne passent justement pas par l'Office de Tourisme. Si les différents acteurs de la station ont, ou peuvent avoir, une bonne connaissance de leur propre clientèle, c'est plus difficile pour l'Office de Tourisme d'avoir une connaissance fine des clients de la station. La question de l'information marketing est par conséquent complexe, car la mise en place d'un outil CRM n'a de sens que si les acteurs socio-professionnels acceptent l'idée d'un partage de leurs propres bases de données. Créer l'opportunité d'un contact direct avec le client est une question clé pour un office, car c'est un acte d'accueil par excellence, à travers lequel il est possible de faire

ressentir au client qu'il est l'invité d'un territoire où tous les acteurs sont là pour satisfaire ses attentes. L'Office de tourisme est très fortement centré sur une stratégie de conquête de clientèle, puisqu'il communique beaucoup dans le but de rendre la station attractive et assurer une bonne fréquentation. Mais la fidélisation reste aussi une préoccupation, d'où l'importance du contact client. La fidélisation des clients est bien sûr de la responsabilité de chacun des prestataires, on revient dans la même station parce que l'on a aimé le domaine skiable, ou l'hébergement. La responsabilité de l'Office quant à elle, est de créer une ambiance, d'où la mission d'animation.

2.2.4.5. La coordination des acteurs socioprofessionnels

Nous l'avons vu précédemment, le fait que l'offre d'une station soit une combinaison d'offres spécifiques oblige l'Office de tourisme à en assurer la coordination, pour une raison marketing essentielle : c'est la notion de destination qui a du sens pour le client car il achète une prestation « globale », un séjour dans un lieu où il va pouvoir bénéficier d'une série d'activités. Coordonner les acteurs de l'offre du territoire permet par conséquent à l'Office de tourisme d'assurer une cohérence globale de cette offre. Mais la diversité des acteurs sur un même territoire est telle qu'il a toujours été difficile de fédérer toutes les parties prenantes. L'histoire des stations de montagne, devenues stations de sports d'hiver, nous a montré que des acteurs majeurs ont successivement contribué à construire l'offre : les hôteliers d'abord, puis ensuite les sociétés de remontées mécaniques. Mais tous n'ont pas ni les mêmes intérêts, ni les mêmes enjeux : la société de remontées mécaniques a des objectifs de réalisation de chiffre d'affaire basés sur une activité de masse, alors qu'une résidence de luxe aura une stratégie de niche et ne privilégiera au contraire pas les groupes ou les skieurs. Il n'est par conséquent pas simple de fédérer toutes les parties prenantes

pour adhérer à une vision commune et partagée de ce que doit être la station. Il existe deux instances où les parties prenantes peuvent être représentées : l'Assemblée générale de l'Office de tourisme et le conseil d'administration, au sein duquel il y a des représentants des hôteliers, des commerces (quand ceux-ci sont réunis au sein d'une association). C'est là où la stratégie de l'office, donc la stratégie de la station, peut être définie. Mais ce sont les acteurs principaux de la station qui sont les plus actifs au sein de ces instances, à savoir les remontées mécaniques et les hôteliers, et l'ensemble des autres activités sont loin d'être systématiquement représentées. La gouvernance de la station est, d'un point de vue marketing, également un point clé puisque d'elle dépend la stratégie marketing de la station.

2.2.4.6 La commercialisation de la station : le rôle des tours opérateurs

La question de la commercialisation d'une station est essentielle. Les acteurs incontournables du marché du tourisme sont les tours opérateurs (TO), ils le sont tout autant pour les stations de montagne. Véritables distributeurs de l'offre touristique, les tours opérateurs (TO) incluent dans leur propre offre différentes destinations et prestations de séjour. Le TO a sa propre clientèle, son réseau d'agence, son site web, son catalogue.

Contractuellement, le TO signe les contrats avec les hébergeurs, hôtels ou résidences de tourisme, ou avec la société de remontées mécaniques. Mais c'est l'Office de tourisme qui assure la commercialisation de la station dans le sens où il met en place la relation de nature commerciale entre la destination et les TO, à travers la promotion de la destination (rédaction des documents destinés à être présentés dans les salons et workshops). Certaines stations ne commercialisent pas leur offre par l'intermédiaire des TO, mais en direct, c'est-à-dire que chaque client achète directement son séjour à l'hébergeur (hôtel ou résidence). D'autres stations, en revanche, travaillent fortement avec les TO car ils permettent

d'assurer un remplissage constant de la station. Les TO sont choisis par marchés nationaux, car l'office de tourisme doit veiller au calendrier scolaire des différents pays cibles afin d'assurer une continuité du remplissage durant la saison.

2.2.5. Les enjeux stratégiques pour la station de montagne

L'enjeu clé d'un territoire touristique est son attractivité, et sa variation en fonction des saisons. Assurer une bonne fréquentation saisonnière est l'objectif d'un Office de tourisme et les actions marketing que nous venons de décrire servent cet objectif.

2.2.5.1 Les indicateurs de fréquentation touristique

Le suivi de la fréquentation, tout d'abord, nécessite la mise en place d'indicateurs adaptés, et c'est l'un des enjeux du tourisme aujourd'hui : concevoir des systèmes d'indicateurs économiques adaptés aux territoires. L'approche est souvent macro-économique. En réponse à la demande croissante des territoires de disposer d'une meilleure visibilité quant aux enjeux économiques du tourisme, un certain nombre de structures territoriales ont développé des outils : tableaux de bord rassemblant des indicateurs de toutes provenances à résolution communale, estimations de consommations touristiques à partir de ratios appliqués à des bases d'offre territorialisées, développement de méthodologies d'observation des retombées économiques générés par les grands sites régionaux. Mais ces dispositifs ne permettent pas d'avoir une vision fine d'une fréquentation.

Les principaux indicateurs de fréquentation sont le nombre de visiteurs, le nombre de nuitées et le nombre de lits. La ventilation du nombre de visiteurs se fait en général par

origine géographique, par catégorie socio professionnelle, par âge. Mais cette mesure n'est possible qu'en cas de contact direct avec le visiteur, ce qui rend l'évaluation très incomplète.

Le nombre de nuitées donne également une indication de la fréquentation. La ventilation se fait selon les types de « visiteurs » : un touriste est une personne qui reste plus de 24 heures dans un même lieu, ce qui signifie qu'une nuit au moins a été consommée ; un vacancier est une personne qui reste au moins 4 nuits dans un même lieu ; enfin, un excursionniste est une personne qui passe moins de 24 heures dans un même lieu, qui ne consomme donc aucune nuit. L'Office de tourisme met en général en place une remontée d'information des différents hébergeurs, pouvant ainsi comptabiliser le nombre de nuitées effectivement réalisées, par saison, ou par semaine, les semaines de vacances relatives au calendrier scolaire étant particulièrement suivies.

Le nombre de lits, enfin, est un indicateur utilisé. L'usage est de distinguer les lits commercialisés (également appelés lits banalisés ou lits chauds), qui incluent l'hébergement à caractère commercial (lits commercialisés par les hôtels, les résidences de tourisme, les agences immobilières, les clubs de vacances, ...) ; les lits froids, qui sont les lits privés des résidences secondaires ; et les lits occupés, qui sont les lits des habitants et du personnel saisonnier.

Le problème, c'est que le taux de remplissage se calcule sur la base du taux d'occupation théorique comparé au nombre de nuits réalisées, le taux d'occupation théorique se calculant lui en multipliant le nombre de lits chauds de la station par le nombre de jours d'ouverture de la station. Les lits froids échappent donc à ce comptage, alors qu'ils correspondent malgré tout à de la fréquentation de clientèle : un propriétaire peut louer ou prêter son

hébergement à des visiteurs qui vont donc bien fréquenter et consommer les services de la station.

L'autre source de données sur la fréquentation provient des remontées mécaniques. L'indicateur clé est le nombre de journées skieurs, c'est-à-dire le nombre de forfaits journée vendus. Là encore, ce n'est qu'une approximation de la fréquentation de la station, car tous les visiteurs ne skient pas, et quand ils skient, ils ne skient pas forcément tous les jours.

L'Office de tourisme peut donc avoir des indicateurs à sa disposition, qui lui permettent d'évaluer la performance de la saison, par saison, semaines après semaines. Mais ces indicateurs sont souvent recomposés de façon ad hoc, en fonction de la station et des différents acteurs en présence, il n'y a donc pas de système unique et commun à tous les offices en montagne.

2.2.5.2 Gérer la saisonnalité

La saisonnalité est une problématique courante dans le tourisme, l'activité étant justement en partie liée aux plaisirs que les différentes saisons peuvent offrir aux visiteurs. Certains territoires peuvent toutefois subir cet effet plus fortement que d'autres, principalement à cause du climat, et c'est le cas de la montagne. L'histoire du développement des stations nous a permis de comprendre pourquoi et comment l'hiver s'était imposé comme la saison de fréquentation principale de la montagne. Les stations de montagne, à partir de la seconde génération, ont été aménagées pour permettre une pratique sportive en hiver, d'où le nom de station de sports d'hiver, ou station de ski, l'été n'étant pas la saison cible. La conséquence est donc double : d'une part, la montagne est associée à l'hiver, d'autre part elle est synonyme d'activité sportive. En effet, si le ski alpin (première pratique sportive en

station) n'est pas considéré comme une pratique sportive nécessitant des efforts physiques importants, il n'en est pas de même pour les sports de montagne en été, tels que la randonnée pédestre, l'escalade, ou le canyoning, jugés difficiles ou techniques. Une approche purement contemplative et statique de la montagne n'a jamais été mise en avant, de ce fait, la montagne en été n'est identifiée que comme un territoire de pratique sportive. Seules les stations, dont l'histoire a commencé par la saison été, attirent continuellement cette clientèle non sportive qui vient profiter du grand air et des paysages grandioses. Les stations de dernière génération, de type village, parviennent à obtenir une fréquentation correcte l'été, car le folklore montagnard participe au dépaysement. En revanche, les stations intégrées sont plus difficilement appréciées en dehors de l'hiver. Notons que c'est un phénomène très français, car en Italie ou en Suisse, la montagne « passive » a toujours été valorisée, il suffit de voir la qualité des aménagements destinés à la contemplation des panoramas ou des pratiques sportives dites « douces ». La montagne en été n'est en plus pas connotée de la même façon. En Italie par exemple, il est très « chic » de passer ses vacances d'été à la montagne.

La communication sur la montagne l'été tend à montrer toutes les facettes d'un séjour, en ciblant les familles et les seniors. Les stations proposent généralement des forfaits multi activités, se rapprochant le plus possible d'un format club de vacances. Le territoire de référence n'est pas non plus le même : si l'offre de la station suffit amplement à satisfaire les clients en hiver, elle doit être élargie aux territoires voisins en été, afin d'être enrichie et diversifiée. Mais les offices de tourisme restent confrontés à cette différence de fréquentation. Difficile d'inciter les acteurs même de l'offre, à savoir les hébergeurs, de rester ouverts durant la saison de faible fréquentation. L'été est en plus la période de

préparation de l'hiver, donc difficile à nouveau d'attirer des visiteurs dans une station en plein travaux. Bien que mettant tout en œuvre pour assurer l'attractivité de la station en été, la majorité des directeurs d'Office de tourisme sont fatalistes et considèrent que la montagne est beaucoup plus difficile à vendre en été qu'en hiver.

2.2.5.3 Le territoire devient une marque

Pour terminer, nous évoquerons la politique de marque mise en œuvre par certains territoires depuis quelques années, et qui commence à toucher les stations de montagne. L'enjeu est de présenter le territoire comme une destination, et la marque est le levier utilisé pour y parvenir. La station de Val Thorens par exemple a déposé une marque, Val Thorens United, il y a 2 ans et travaille, par ce biais, son image de station où tous les acteurs sont unis pour accueillir une clientèle internationale et festive. Les remontées mécaniques s'engagent également dans cette politique de marque. La Compagnie des Alpes, leader mondial de l'exploitation de remontées mécaniques, exploite la station des Arcs sous la marque Paradiski. A Chamonix, c'est la Compagnie du Mont Blanc qui exploite les remontées mécaniques. Les stations s'emparent donc progressivement des différents leviers marketing pour gérer efficacement le territoire.

Conclusion du chapitre 2

Ce chapitre nous a permis de présenter le contexte des stations de montagne ainsi que l'Office de tourisme, qui incarne la fonction marketing de la station. Nous avons montré en quoi l'histoire du développement des stations expliquait en grande partie la fréquentation saisonnière de la montagne, et exposé les principaux axes du marketing pratiqué par les Offices de tourisme.

Nous avons défini la gouvernance des stations, faisant référence à la pluralité des acteurs présents sur le territoire de la station, publics et privés, qui interagissent pour la gestion touristique locale. La gouvernance explique donc en très grande partie les décisions et les orientations qui sont prises au niveau de la station. Mais notre parti pris a été de ne pas aborder plus en détail cette question, qui mérite un traitement à part entière vu son importance, et que nous aurions donc mal intégré dans notre réflexion. Nous gardons toutefois à l'esprit que l'atomisation des acteurs au sein d'une station complique la gouvernance, ainsi que les intérêts croisés : une société d'exploitation de remontées mécaniques ne gère pas son produit comme elle veut, car elle n'a pas la maîtrise de l'hébergement. A l'inverse, les hébergeurs n'ont pas non plus la maîtrise de l'activité sportive. Et nous avons bien compris que chaque acteur socio-professionnel, en détenant une partie de l'offre, détient une part du pouvoir dans la station. Mais nous nous limiterons, dans notre recherche, au premier niveau de lecture que nous faisons des parties prenantes. Nous sommes convaincus que l'Office de tourisme peut devenir l'organe de gouvernance de la station, en charge de définir une stratégie pour le territoire, à condition de lui accorder un vrai pouvoir de décision et les moyens financiers. Mais regardons d'abord quelle culture marketing il incarne.

Ce qu'il faut retenir des chapitres 1 et 2 pour aborder le chapitre 3

Les prérogatives des Offices de tourisme, la nature des enjeux auxquels ils sont confrontés, et les comportements marketing qu'ils manifestent pour assurer leurs missions nous ont convaincus que nous pouvions les assimiler à des structures marketing en charge de la promotion des territoires de montagne : Nous retrouvons d'abord les fonctions marketing habituelles d'une organisation, à savoir la gestion de l'offre, de la communication, la distribution ; nous retrouvons ensuite les problématiques stratégiques classiques d'une entreprise, telles que la politique de marque.

Mais les enjeux liés à la saisonnalité nous amènent à nous interroger sur la culture marketing de l'Office de tourisme. Bourdeau (2009)²⁵⁹ le dit clairement, « Tout en étant fondateur du tourisme contemporain, l'équilibre géo-saisonnier ne peut évidemment être considéré comme une donnée immuable ». Nous avons parlé de déterminisme dans le discours tenu par les directeurs d'Offices de tourisme, mais l'effet saison ne pourrait-il pas être atténué par leurs pratiques marketing ? Si certains géographes suggèrent que les causes de la crise de la montagne sont structurelles, et d'autres proposent de poser la question de la gouvernance des territoires, pour notre part, nous posons comme hypothèse générale que la culture marketing des Offices de tourisme a une influence sur la performance globale de la station. Si les territoires sont habituellement le terrain de jeu des géographes, les sciences de gestion ne sont pas moins légitimes pour apporter un éclairage sur le comportement de leurs acteurs, et tout particulièrement le marketing, armé de son concept d'orientation marché.

²⁵⁹ Bourdeau P. (2009) *Op. cité*

Chapitre 3 : Cadre théorique et hypothèses de recherche

La revue de littérature que nous avons présentée au chapitre 1 a mis évidence la portée opérationnelle du concept d'orientation marché, puisqu'il se définit comme la mise en œuvre du concept marketing, le corolaire étant qu'il permet de caractériser la culture marketing d'une organisation. Dans le chapitre 2, nous avons présenté une organisation particulière, l'office de tourisme, qui assure la fonction marketing d'un territoire touristique, ainsi qu'un territoire particulier, celui des stations de montagne. Nous allons, dans ce chapitre 3, présenter notre problématique, le cadre théorique dans lequel nous avons conduit notre recherche ainsi que les hypothèses qui en découlent. Dans la première section, nous expliquerons pourquoi nous avons jugé pertinent de confronter le concept d'orientation marché à la situation empirique des Offices de tourisme des stations de montagne. Nous présenterons ensuite, dans la deuxième section, notre cadre théorique et les questions de recherche qui émergent et structurent notre travail doctoral. Pour terminer, dans la troisième section, les hypothèses de recherche seront détaillées.

3.1 : Le concept d'orientation marché appliqué aux Offices de tourisme des stations de montagne

3.1.1 Un contexte empirique marketing propice

Nous avons vu, dans le chapitre 1, consacré à la revue de littérature, que le concept d'orientation marché permet d'opérationnaliser le concept marketing, en identifiant les comportements caractéristiques d'une organisation résolument tournée vers son marché. Ces comportements sont de deux natures, soit relatifs à la gestion de l'information au sein de l'organisation (approche comportementale de Kohli et Jaworski, 1990²⁶⁰), soit relatifs à la vision qu'a l'entreprise de son marché et des acteurs clés en direction desquels elle doit diriger ses efforts (approche culturelle de Narver et Slater, 1990²⁶¹). Mais l'intérêt de mobiliser le concept d'orientation marché, dans l'une ou l'autre de ses versions, réside également dans le fait qu'il permet d'identifier un éventuel effet positif sur la performance.

Par ailleurs, nous avons vu que l'Office de tourisme incarnait la fonction marketing d'un territoire, qu'il était confronté à des enjeux stratégiques marketing, et que les stations de montagne présentaient des caractéristiques intéressantes d'un point de vue marketing : L'Office de tourisme raisonne en effet en termes de consommateurs, de tours opérateurs, de concurrence, de segmentation ; par ailleurs, l'offre est co-construite par l'ensemble des acteurs socio-professionnels de la station, ce qui fait émerger la notion de parties prenantes et de marché interne ; l'objectif assigné à l'Office de tourisme de « coordonner les interventions des divers partenaires du développement touristique local » permet

²⁶⁰ Kohli A.K. et Jaworski B.J. (1990), Market orientation : the construct, research propositions, and managerial implications, *Journal of Marketing*, 54, 2, 1-18.

²⁶¹ Narver J.C. et Slater S.F. (1990), The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 54, 4, 20-35.

également de confirmer un rôle central de « chef d'orchestre » ; enfin, la mission principale de l'Office de tourisme étant d'assurer l'attractivité du territoire, et faire en sorte d'assurer une fréquentation régulière et satisfaisante de la station, la question de la performance des actions engagées est bel et bien posée.

Nous sommes donc en présence d'un acteur et d'un contexte d'offre en cohérence avec le cadre théorique proposé par l'orientation marché, les conditions étant réunies pour qu'il soit possible et pertinent de nous poser la question de l'orientation marché d'un Office de tourisme.

Par ailleurs, tenter de comprendre pourquoi les stations de montagne ne parviennent pas, pour une grande majorité, à assurer une fréquentation équilibrée entre l'hiver et l'été, est d'autant plus difficile qu'elles présentent une grande hétérogénéité, du fait de la gouvernance, de l'histoire de la station, des caractéristiques du territoire (altitude et massifs). Nous avons à faire à une somme de cas particuliers. De ce fait, nous avons souhaité considérer les stations de montagne du point de vue de leurs ressemblances, et non pas de leurs différences, en observant ce qu'elles pratiquaient en revanche toutes : le marketing de la station, par l'intermédiaire de l'Office de tourisme. Le concept d'orientation marché s'avère donc là à nouveau adapté, d'un point de vue empirique, pour identifier la façon qu'ont les Offices de tourisme de mettre en œuvre le marketing de la station.

3.1.2 Le concept d'orientation marché applicable à d'autres organisations que les entreprises

D'un point de vue théorique, s'intéresser à ce type d'organisation est également opportun. D'abord, il a toujours été dit, accepté, voire recommandé, d'étendre le concept marketing à des organisations non lucratives (Drucker, 1990²⁶² ; Kotler, 1972²⁶³ ; Andreasen et Kotler, 2008²⁶⁴ ; Kotler et Levy, 1969²⁶⁵). L'orientation marché étant la mise en œuvre du concept marketing, il était donc logique qu'il soit également envisageable d'élargir le champ d'application du concept à d'autres types d'organisation. Nous l'avons vu dans la revue de littérature, Narver et Slater (1990²⁶⁶, p 22) indiquent que le concept d'orientation marché est pertinent également pour les organisations non lucratives. Le monde des associations s'est d'ailleurs emparé du concept d'orientation marché, séduit par l'opportunité de pouvoir améliorer la performance. Modi et Mishra (2010)²⁶⁷ ou encore Modi (2012)²⁶⁸ par exemple, appliquent la conceptualisation de l'orientation marché de Narver et Slater (1990)²⁶⁹ à des organisations non lucratives en Inde, avec l'intention de déterminer des leviers de performances pour des structures qui jouent un rôle social et économique essentiel dans la société indienne. La notion de performance prend là le sens d'efficacité et d'efficience. Mesurer l'orientation marché d'une organisation non lucrative peut permettre au

²⁶² Drucker P. (1990), *Managing the non-profit organisation*. Oxford, England : Butterworth Heinemann.

²⁶³ Kotler P. (1972), A generic concept of marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 2., pp. 46-54.

²⁶⁴ Andreasen A. R. et Kotler P., *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations (7th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2008.

²⁶⁵ Kotler P. et Levy S. J. (1969), Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 33(1), 10-15.

²⁶⁶ Narver et Slater (1990), *Op. cité*

²⁶⁷ Modi P. et Mishra D. (2010), Conceptualising market orientation in non-profit organisations : definition, performance, and preliminary construction of a scale. *Journal of Marketing Management*, 26(5/6), 548-569

²⁶⁸ Modi P. (2012), Measuring market orientation in nonprofit organizations. *Journal of Strategic Marketing*, 20(5), 447-46

²⁶⁹ Narver et Slater (1990), *Op. cité*

gouvernement indien de déléguer une mission de service public à une structure en étant assuré que celle-ci pourra efficacement assumer cette mission.

De même, Walker, Brewer, Boyne et Avellaneda (2011)²⁷⁰ conduisent une recherche intéressante sur les apports possibles de l'orientation marché à la performance du service public. Leur objectif est d'identifier des leviers de performance dans le service public en Angleterre, en regardant si une approche plus entrepreneuriale peut apporter de meilleurs résultats. Ils veulent penser différemment, en s'emparant d'un concept issu de l'entreprise en l'appliquant à un contexte de management public, pour trouver des moyens de motiver les fonctionnaires. Nous voyons donc que l'application du concept d'orientation marché à des types organisations différents est possible, mais surtout intéressante, car les intérêts pour le faire sont aussi de nature différente, élargissant de ce fait le bienfondé de ce concept, et sa portée.

Rapprocher le concept d'orientation marché et les Offices de tourisme des stations de montagne est par conséquent tout à fait judicieux. Nous sommes au croisement d'un contexte de service public, eu égard aux missions de l'office de tourisme, et d'un contexte d'organisation à but non lucratif, tout en étant en présence d'un acteur qui met déjà en pratique le marketing. La théorie sur l'orientation marché devrait pouvoir apporter un éclairage intéressant sur le fonctionnement marketing d'une station de montagne, et ce terrain particulier fournir une opportunité supplémentaire au concept d'orientation marché d'être éprouvé dans un nouveau contexte.

²⁷⁰ Walker R. M., Brewer G. A., Boyne G. A. et Avellaneda C. N. (2011), Market Orientation and Public Service Performance : New Public Management Gone Mad ? *Public Administration Review*, 71(5), 707-717.

3.2 La problématique et les questions de recherche

Les Offices de tourisme des stations de montagne sont-ils orientés marché ? Cette question générale semble effectivement pertinente quand on regarde objectivement ce qui se passe dans les stations de montagne : d'un côté, les Offices de tourisme ont une certaine expérience du marketing ; ils utilisent les outils marketing, sont confrontés à des enjeux de nature marketing, considèrent qu'ils évoluent véritablement sur un marché. Mais de l'autre côté, ils subissent la saisonnalité, et semblent ne pas envisager que leur approche marketing puisse avoir un effet sur une amélioration du déséquilibre été, hiver. Le fatalisme de leur discours pourrait presque s'apparenter à un constat d'impuissance face au déficit de consommation de la montagne en été. Nous avons effectivement bien compris que l'histoire du développement des stations de montagne avait conduit à la situation actuelle : la montagne est d'une part associée aux sports d'hiver, et d'autre part essentiellement considérée sous l'angle des activités qu'elle offre ; de ce fait, la montagne l'été est associée à des activités sportives d'endurance, ou nécessitant la maîtrise de techniques, imposant d'être nécessairement actif. L'idée d'une montagne contemplative ne fait pas partie des représentations, en France en tout cas. A l'exception des stations historiques qui ont vu le jour l'été, les stations de deuxième, troisième et quatrième génération (voir chapitre 2), conçues pour assumer une fonction sportive hivernale, s'inscrivent forcément dans ce schéma. Les efforts marketing des Offices de tourisme ne semblent donc pas suffisants pour rendre la montagne plus attractive l'été. Les structures de promotion des territoires de montagne, locales, régionales, nationales, font, depuis quelques années, un travail de communication important pour modifier l'image de la montagne l'été auprès de la clientèle.

Mais ces actions restent encore insuffisantes pour constater une amélioration de la fréquentation en été, la concurrence du littoral étant traditionnellement très forte.

Ce constat nous amène ainsi à nous demander si l'orientation marché ne pourrait pas être un moyen d'améliorer les pratiques et les comportements organisationnels de l'Office de tourisme, et avoir un effet sur la fréquentation de la station. Le fait de « pratiquer le marketing » ne signifie évidemment pas qu'une organisation est orientée marché. En revanche, puisque les actions marketing mises en œuvre ne semblent pas être pleinement efficaces, être orienté marché ne permettrait-il pas aux Offices de tourisme d'aborder leurs actions marketing différemment, qui plus est dans une perspective à long terme ? La configuration du territoire d'une station de montagne, le rôle marketing de l'office de tourisme et les enjeux auxquels ils sont confrontés se prêtent particulièrement bien à la nature de notre questionnement.

Notre travail doctoral s'est donc structuré autour de quatre principales questions de recherche : Les Offices de tourisme sont-ils orientés marché ? Quelles-sont les composantes de l'orientation marché d'un office de tourisme ? L'orientation marché d'un Office de tourisme a-t-elle une influence positive sur le remplissage de la station de montagne ? Les Offices de tourisme ont-ils une mise en œuvre marketing différente entre l'hiver et l'été ?

L'identification de l'orientation marché d'un Office de tourisme et de son effet sur la performance de la station sert selon nous deux objectifs complémentaires : Un objectif théorique, d'abord, qui est d'appliquer l'un des construits du concept d'orientation marché à un nouvel acteur, dans l'esprit des recherches antérieures qui tentent de valider empiriquement le lien orientation marché-performance dans d'autres secteurs d'activité,

dans d'autres pays, sur d'autres types d'organisations. Le reproche est fait que peu de recherches empiriques (Greeley, 1995)²⁷¹ ont été réalisées sur le concept d'orientation marché. C'est effectivement un reproche justifié car la meilleure façon de valider une théorie sur la mise en œuvre d'un concept marketing, c'est d'aller le vérifier sur le terrain. C'est donc aussi pour cette raison que nous travaillons sur un cas d'organisation particulier qui présente une situation empirique nouvelle. En ce sens, notre travail de recherche consiste à tester un modèle théorique de façon empirique. Le test est l'un des processus qui sert à construire la connaissance (Charreire et Durieux, 1999)²⁷². Tester est l'ensemble des opérations qui permettent de mettre à l'épreuve de la réalité un objet théorique. Notre objectif est de mettre à l'épreuve de la réalité empirique des Offices de tourisme de montagne l'une des conceptions de l'orientation marché.

Le second objectif est managérial. Rappelons que notre travail doctoral s'est construit à partir d'un aller-retour entre une situation managériale et un cadre théorique. Tout comme Thiétard (1999)²⁷³, la recherche en marketing n'a de sens que si elle sert l'intérêt de ceux qui le pratique, tout l'enjeu de la théorie étant précisément de fournir un cadre de bonnes pratiques éprouvé, pouvant être généralisable. Diagnostiquer l'orientation marché d'un Office de tourisme, identifier les dimensions de l'orientation marché qui puissent être pertinentes pour un office de tourisme, et avoir une influence sur la performance du territoire motive fondamentalement notre réflexion. Voyons maintenant le cadre théorique que nous avons posé pour tenter de répondre à ces deux objectifs.

²⁷¹ Greenley G.E. (1995), Market orientation and company performance : empirical evidence from U.K. companies, *British Journal of Management*, 6, 1, 1-13.

²⁷² Charreire S. Durieux F. (1999), « Construction de l'objet de la recherche », in. Thiétart R.A. (éd.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 57-80.

²⁷³ Thiétard R-A. et coll. (1999), « Construction de l'objet de la recherche », in. Thiétart R.A. (éd.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 57-80.

3.3 Le cadre théorique

Dans le cadre de la littérature, et eu égard aux caractéristiques de notre terrain, nous avons choisi de retenir les conceptualisations suivantes : Nous inscrivons tout d’abord notre recherche dans le cadre de l’approche culturelle de l’orientation marché de Narver et Slater (1990)²⁷⁴ ; nous appliquons la suggestion de Lambin et Chumpitaz (2006)²⁷⁵ de ne pas se restreindre aux seuls consommateurs et concurrents en intégrant deux sous orientations pertinentes pour les Office de tourisme, l’orientation distributeurs (les tours opérateurs) et l’orientation parties prenantes (les acteurs socioprofessionnels). Reprenons chacun de ces choix théoriques, en les justifiant.

3.3.1 Les choix théoriques retenus

3.3.1.1 L’approche culturelle de Narver et Slater

L’approche culturelle de Narver et Slater (1990)²⁷⁶ nous semble d’abord plus adaptée que l’approche comportementale de Kohli et Jaworski (1990)²⁷⁷ pour tenter de caractériser l’orientation marché d’un Office de tourisme. En effet, nous considérons qu’il faut une « maturité » marketing pour se poser la question de l’intelligence marketing, de sa production à son exploitation. Or les Offices de tourisme ont une approche opérationnelle du marketing, les comportements tels que définis par Kohli et Jaworski (1990)²⁷⁸ n’ont

²⁷⁴ Narver et Slater (1990), *Op. cité*

²⁷⁵ Lambin et Chumpitaz (2006), *Op. cité*

²⁷⁶ Narver et Slater (1990), *Op. cité*

²⁷⁷ Kohli et Jaworski (1990) *Op. cité*

²⁷⁸ Kohli et Jaworski (1990), *Op.cité*

même pas d'existence au sein d'une station, il ne pourrait donc être question de les mesurer. Il nous semble plus pertinent d'abord de commencer par caractériser les dimensions culturelles de l'orientation marché. Nous nous inscrivons pleinement dans la logique de Gotteland (2002)²⁷⁹ qui suggère que c'est la culture d'orientation marché qui se manifeste dans les comportements organisationnels. Ensuite, la configuration même d'une station et la réalité du marché sur lequel elles évoluent correspondent parfaitement aux dimensions de l'orientation marché de Narver et Slater (1990)²⁸⁰, c'est à dire une orientation consommateurs, une orientation concurrents et la coordination interfonctionnelle. La portée opérationnelle de l'approche culturelle est assurément évidente, et c'est ce qui nous séduit pour une application aux Offices de tourisme.

3.3.1.2 la proposition de Lambin et Chumpitaz (2006)²⁸¹ d'élargissement à d'autres acteurs

Nous avons également retenu la proposition de Lambin et Chumpitaz (2006)²⁸² d'élargir l'orientation marché à d'autres acteurs que les consommateurs et les concurrents, considérant que ce ne sont effectivement pas les seules parties prenantes externes d'une station de montagne. Lambin et Chumpitaz (2006)²⁸³ intègrent, dans leur modèle, l'orientation distribution, que nous retenons également comme dimension de l'orientation marché d'un Office de tourisme, puisque les tours opérateurs jouent un rôle important dans la commercialisation de la station, et ont donc un impact sur le remplissage.

²⁷⁹ Gotteland (2002), *Op. cité*

²⁸⁰ Narver et Slater (1990), *Op. cité*

²⁸¹ Lambin et Chumpitaz-Caceres (2006), *Op. cité*

²⁸² Lambin et Chumpitaz-Caceres (2006), *Op. cité*

²⁸³ Lambin et Chumpitaz-Caceres (2006), *Op. cité*

3.3.1.3 l'intégration de l'orientation parties prenantes de Maignan et Ferrell (2004)²⁸⁴

Dans cette même logique, nous reprenons la notion d'orientation parties prenantes proposée par Maignan et Ferrell (2004)²⁸⁵. Rappelons que les auteurs inscrivent leur définition d'orientation parties prenantes dans le cadre de l'approche comportementale de Kohli et Jaworski (1990)²⁸⁶ puisqu'ils la définissent comme étant une série de trois comportements : la production d'intelligence marketing, dans toute l'organisation, relative à la nature des parties prenantes, leurs normes, leurs enjeux ainsi que l'évaluation de l'influence de l'organisation sur ces enjeux ; la diffusion de cette intelligence marketing dans toute l'organisation ; et enfin la réaction à cette intelligence marketing. Nous l'avons dit précédemment, l'approche comportementale de Kohli et Jaworski (1990)²⁸⁷ n'est pas adaptée pour identifier l'orientation marché d'un Office de tourisme. En revanche, cela ne nous empêche pas de reprendre les principes clés de Maignan et Ferrell (2004)²⁸⁸ pour caractériser la relation qu'une organisation doit entretenir avec ses parties prenantes, c'est-à-dire : identifier les parties prenantes pertinentes pour l'organisation ; chercher à bien connaître ces parties prenantes clé, à comprendre leurs enjeux, et suivre l'évolution de ces enjeux ; prendre en compte les parties prenantes dans les décisions de l'organisation ; et enfin, hiérarchiser les différentes parties prenantes de l'organisation.

Les acteurs socio-professionnels d'une station co-produisent l'offre, mais c'est l'Office de tourisme qui, en tant qu'acteur central de la station, coordonne les acteurs socio-professionnels, en vue d'assurer une offre cohérente à destination des clients. L'Office de tourisme structure l'offre de la station. De ce point de vue, nous pouvons considérer les

²⁸⁴ Maignan et Ferrell (2004), *Op. cité*

²⁸⁵ Maignan et Ferrell (2004), *Op. cité*

²⁸⁶ Kohli et Jaworski (1990), *Op. cité*

²⁸⁷ Kohli et Jaworski (1990), *Op. cité*

²⁸⁸ Maignan et Ferrell (2004), *Op. cité*

acteurs socio-professionnels comme les parties prenantes internes de la station. Une partie prenante dans l'organisation est « tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels » (Freeman, 1984)²⁸⁹, chaque parties prenantes ayant ses propres attentes, besoins et valeurs (Greenley et Foxall, 1997)²⁹⁰. Carroll et Näsi (1997)²⁹¹ distinguent les parties prenantes internes des parties prenantes externes à l'entreprise, les parties prenantes internes étant les propriétaires, les dirigeants, les employés ; les parties prenantes externes étant les concurrents, les consommateurs, les institutions, les groupes de pression, les médias, la société civile. Les acteurs socio-professionnels de la station étant directement concernés par les actions de l'Office de tourisme, mais étant co-producteurs de l'offre de la station, peuvent être considérés comme des parties prenantes internes de la station du point de vue de l'Office de tourisme. L'Office de tourisme a donc tout intérêt, comme Maignan et Ferrell (2004)²⁹² le suggèrent à identifier les acteurs socio-professionnels clés de la station ; à chercher à bien connaître ces acteurs locaux clé, à comprendre leurs enjeux, et à suivre l'évolution de leurs enjeux ; à prendre en compte ces acteurs socio-professionnels dans les décisions de l'office de tourisme ; et enfin, hiérarchiser ces acteurs socio-professionnels en identifiant ceux qui doivent être prioritaires pour l'Office de tourisme.

3.3.1.4 La question de la performance

La question de la performance a été délicate à traiter dans cette recherche, et il nous a fallu faire des choix. En effet, nous avons vu dans le chapitre 2 que les indicateurs utilisés par les Offices de tourisme sont assez peu nombreux, mais surtout que tous les Offices n'ont pas

²⁸⁹ Freeman R.E. (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing, Inc.

²⁹⁰ Greenley, G. E. et Foxall, G. R. (1997), Multiple stakeholder orientation in UK companies and the implications for company performance. *Journal Of Management Studies*, 34(2), 259-284.

²⁹¹ Carroll et Näsi (1997), *Op. cité*

²⁹² Maignan et Ferrell (2004), *Op. cité*

accès à tous ces indicateurs. Nous avons donc préféré retenir le seul indicateur de performance que tout Office est en mesure de fournir, l'évaluation subjective du remplissage de la station. Chaque directeur d'Office est effectivement capable d'apprécier le résultat global d'une saison, en comparaison soit avec les années précédentes soit avec une année de référence, jugée comme idéale. Ce choix a aussi été guidé par les impératifs de la collecte de données, que nous présenterons au chapitre suivant. Notre population mère étant réduite, nous ne pouvions nous permettre de prendre le risque de réponses insuffisantes, en intégrant une question qui bloque le répondant (qui n'a pas l'information) ou le rebute (qui doit aller rechercher des données chiffrées précises) et rende les observations inexploitable. C'est le paradoxe de la situation des stations de montagne, être résolument tournées vers le principe de performance mais sans avoir les outils adaptés pour la mesurer. Un travail de recherche est aussi une question d'équilibre, et nous avons préféré trouver un compromis entre les exigences imposées par la théorie et celles imposées par la méthodologie.

3.3.2 Présentation de notre modèle

3.3.2.1 Les dimensions de l'orientation marché d'un Office de tourisme

Nous postulons que les dimensions de l'orientation marché d'un Office de tourisme d'une station de montagne sont les suivantes :

L'orientation consommateurs (Narver et Slater, 1990)²⁹³ : L'orientation consommateurs signifie que l'office de tourisme a une compréhension suffisante de sa clientèle cible pour être capable de créer de façon permanente de la valeur ajoutée (Narver et Slater, 1990²⁹⁴).

²⁹³ Narver et Slater (1990), *Op. cité*

²⁹⁴ Narver et Slater (1990), *Op. cité*

Cette connaissance porte sur qui sont les consommateurs potentiels, maintenant et dans le futur, ce qu'ils veulent maintenant et dans le futur, et quels sont les moyens que les consommateurs jugent pertinents pour parvenir à satisfaire leurs attentes, aujourd'hui et dans le futur. Cela suppose que l'office de tourisme ait également une bonne connaissance des facteurs socio-économiques qui influencent la consommation de séjour dans la station. Autrement dit, l'Office de tourisme est concerné par ses clients ; satisfaire les clients et véritablement créer de la valeur pour eux au cours de leur séjour (que le client reparte avec le sentiment d'avoir pleinement réussi son séjour) est un objectif fixé ; l'office de tourisme met par conséquent tout en œuvre pour atteindre cet objectif ; il cherche en particulier à comprendre qui sont ses clients actuels et potentiels, à comprendre leurs attentes présentes et futures et à mesurer la satisfaction des clients.

L'orientation concurrents (Narver et Slater, 1990)²⁹⁵ : L'orientation concurrents signifie que l'Office de tourisme se sent concerné par la concurrence directe à laquelle la station est soumise, et qu'il cherche à analyser cette concurrence en identifiant ses forces et ses faiblesses ; l'Office de tourisme oriente ses décisions en fonction des actions des stations concurrentes ; l'Office de tourisme cherche à développer des avantages concurrentiels dans l'offre de la station.

L'orientation distributeurs (Lambin et Chumpitaz, 2006)²⁹⁶ : L'orientation distributeurs signifie que l'Office du tourisme a connaissance et analyse le marché des Tours Opérateurs ; qu'il analyse la compatibilité de la stratégie de la station avec les objectifs des Tours Opérateurs ; et enfin qu'il partage des informations sur les clientèles de la station avec les Tours Opérateurs.

²⁹⁵ Narver et Slater (1990), *Op. cité*

²⁹⁶ Lambin et Chumpitaz-Caceres (2006), *Op. cité*

L'orientation parties prenantes (Maignan et Ferrell, 2004)²⁹⁷: L'orientation parties prenantes signifie que l'Office de tourisme identifie les socio-professionnels qui ont un rôle important pour la station ; l'office connaît bien les acteurs socio-professionnels, ainsi que leurs principaux enjeux, et suit régulièrement l'évolution de ces enjeux ; l'office intègre, dans sa stratégie, les enjeux (c'est-à-dire les objectifs, les éventuelles difficultés, les projets, ...) de chacun des acteurs socio-professionnels de la station ; enfin que L'Office de tourisme priorise les demandes des acteurs socio-professionnels de la station.

La coordination interfonctionnelle (Narver et Slater, 1990)²⁹⁸: La coordination interfonctionnelle signifie que l'office de tourisme utilise de façon coordonnée toutes les ressources de la station pour créer de la valeur supérieure au client. Nous nous inspirons toutefois aussi de l'approche comportementale de Kohli et Jaworski (1990)²⁹⁹, car la coordination interfonctionnelle se manifeste d'une part par la production d'information, le partage, et le suivi régulier de ces informations au sein de la station, entre les différents acteurs socio-professionnels ; et d'autre part par l'association des différents acteurs socio-professionnels de la station aux décisions de l'Office de tourisme.

Conformément à Lambin et Chumpitaz (2006)³⁰⁰, nous considérons que la coordination interfonctionnelle est un facteur d'organisation qui facilite l'implication de tous les acteurs de la station en direction des consommateurs. En assumant la coordination au sein du territoire, l'Office de tourisme assure une fonction d'intermédiation. Nous considérons par conséquent la coordination interfonctionnelle comme une variable médiatrice de la relation

²⁹⁷ Maignan et Ferrell (2004), *Op. cité*

²⁹⁸ Narver et Slater (1990), *Op. cité*

²⁹⁹ Kohli et Jaworski (1990), *Op. cité*

³⁰⁰ Lambin et Chumpitaz (2006), *Op. cité*

orientation marché – performance. Un Office qui assume bien la fonction de coordination au sein de la station permet un meilleur remplissage de la station.

La question de la saisonnalité (été, hiver) peut être envisagée soit sous la forme d’une reproduction des actions d’hiver sur l’été. : Elle peut aussi être envisagée comme une variable modératrice et donc que les dimensions de l’orientation marché soient sollicitées de façon différente selon l’été ou l’hiver.

3.3.2.2 la nature du concept d’orientation marché dans notre modèle

Réflexif versus formatif ?

Le concept d’orientation marché est vu, dans notre modélisation, comme une variable latente non mesurable directement, mais que l’on peut décrire par l’intermédiaire d’un faisceau de dimensions et qui résume la vision que l’Office de tourisme a de son marché de référence. Une question importante s’est posée, à partir de la littérature, sur la nature du concept orientation marché. En effet, d’un point de vue théorique, Narver et Slater (1990)³⁰¹ présentent le concept comme un construit unidimensionnel. Pourtant, Ward, Girardi et Lewandowska (2006)³⁰², p 164) établissent que la mesure de l’orientation marché de Narver et Slater (1990)³⁰³ est un construit tridimensionnel qui se reflète dans l’orientation consommateur, l’orientation concurrence et la coordination interfonctionnelle. Par ailleurs, Lambin et Chumpitaz (2006)³⁰⁴ définissent le concept d’orientation marché comme formée par plusieurs dimensions. Nous avons donc considéré que la théorie ne nous permettant pas

³⁰¹ Narver et Slater (1990), *Op. cité*

³⁰² Ward S., Girardi A. et Lewandowska A. (2006), A cross-national validation of the Narver et Slater market orientation scale, *Journal of Marketing Theory & Practice*, 14(2), 155-167.

³⁰³ Narver et Slater (1990), *Op. cité*

³⁰⁴ Narver et Slater (1990), *Op. cité*

de caractériser à priori la nature du modèle, nous testerons les deux versions du construit, en formatif et en réflectif.

Existence du construit orientation marché ?

Cette ambiguïté a également soulevé une autre question importante, celle de l'existence même du construit de l'orientation marché pour les Offices de tourisme : si le construit n'existe pas, chacune des dimensions du construit peut avoir une influence directe sur la performance, ce qui correspond en fait à des stratégies marketing distinctes que l'organisation poursuit (Lafferty et Hult, 2001³⁰⁵, Noble, Sinha et Kumar, 2002³⁰⁶). Cela signifie que nous pouvons poser comme hypothèse qu'en cas d'absence d'un construit orientation marché pour les Offices de tourisme, chacune des dimensions devient alors une orientation spécifique qui peut, et de façon indépendante, avoir un effet positif directement sur le remplissage de la station.

Absence de variables modératrices

Dernier point qui caractérise notre cadre théorique : Nous ne considérons pas, dans notre modèle, de variables modératrices. Les variables modératrices sont très fréquemment intégrées dans la mesure du lien orientation marché–performance, du fait de la complexité du concept et de sa mesure. Dans le cas de notre recherche, nous avons préféré établir un

³⁰⁵ Lafferty B. A. et Hult G. T. (2001), A synthesis of contemporary market orientation perspectives, *European Journal of Marketing*, Vol. 35, 1/2, pp.92 - 109

³⁰⁶ Noble C. H., Sinha R. K., et Kumar A. (2002), Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implication, *Journal of Marketing*, 66(4), 25-39.

modèle simple, du fait du contexte particulier et de l'acteur que nous observons, et du contexte dans lequel nous menons notre réflexion.

3.4 – Les hypothèses et la modélisation du concept d'orientation marché d'un Office de tourisme de montagne

Une hypothèse est une conjecture sur l'apparition ou l'explication d'un événement, fondée sur une réflexion théorique et s'appuyant sur une connaissance antérieure du phénomène étudié. L'hypothèse est une présomption de comportement, le modèle est la concrétisation d'un système d'hypothèses logiquement articulées entre elles (Charreire et Durieux, 1999)³⁰⁷.

³⁰⁷ Charreire S. Durieux F. (1999), « Construction de l'objet de la recherche », in. Thiétart R.A. (éd.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 57-80.

Voici donc la série d'hypothèse que nous formulons :

1/ Hypothèses relatives aux dimensions de l'orientation marché d'un Office de tourisme
H1 a1 : L'orientation consommateurs est une dimension <u>formative</u> de l'orientation marché d'un Office de tourisme
H1 b1: L'orientation concurrents est une dimension <u>formative</u> de l'orientation marché d'un Office de tourisme
H1 c1 : L'orientation distributeurs est une dimension <u>formative</u> de l'orientation marché d'un Office de tourisme
H1 d1 : L'orientation parties prenantes est une dimension <u>formative</u> de l'orientation marché d'un Office de tourisme
H1 a2 : L'orientation consommateurs est une dimension <u>réflective</u> de l'orientation marché d'un Office de tourisme
H1 b2: L'orientation concurrents est une dimension <u>réflective</u> de l'orientation marché d'un Office de tourisme
H1 c2 : L'orientation distributeurs est une dimension <u>réflective</u> de l'orientation marché d'un Office de tourisme
H1 d2 : L'orientation parties prenantes est une dimension <u>réflective</u> de l'orientation marché d'un Office de tourisme
2/ Hypothèses relatives à la relation entre l'orientation marché d'un Office de tourisme et la performance de la station
H2a : Il existe une relation positive entre l'orientation marché de l'Office de tourisme et la performance de la station (le remplissage de la station).

<p>H2b : La coordination interfonctionnelle est une variable médiatrice entre l'orientation marché et la performance de la station (le remplissage de la station)</p>
<p style="text-align: center;"><u>Si H2 a n'est pas vérifié</u></p> <p>3/ Hypothèses relatives à un effet direct de chaque dimension de l'orientation marché sur la performance de station</p>
<p>H3 a – Il existe une influence positive de l'orientation consommateurs sur la performance de la station (le remplissage de la station)</p>
<p>H3 b – Il existe une influence positive de l'orientation concurrents sur la performance de la station (le remplissage de la station)</p>
<p>H3 c – Il existe une influence positive de l'orientation distributeurs sur la performance de la station (le remplissage de la station)</p>
<p>H3 d – Il existe une influence positive de l'orientation parties prenantes sur la performance de la station (le remplissage de la station)</p>
<p>H3 e – La coordination interfonctionnelle a un effet médiateur entre les dimensions de l'orientation marché et la performance de la station (le remplissage de la station)</p>
<p>4/ Hypothèses sur la différence de comportement marketing des Offices de tourisme entre l'hiver et l'été</p>
<p>H4 – Les modèles explicatifs de la performance des Offices de tourisme sont différents entre l'hiver et l'été</p>

Ces hypothèses correspondent à trois différents modèles. Le premier (figure.....) présente un modèle formatif, le second (figure.....) un modèle réflectif, le troisième présente un modèle qui ne met plus en avant l'orientation marché, mais postule l'influence directe de certaines

des dimensions sur la performance et la variable médiatrice qu'est la coordination interfonctionnelle.

Schéma n° 4 - Modèle 1 F : Modèle théorique en formatif

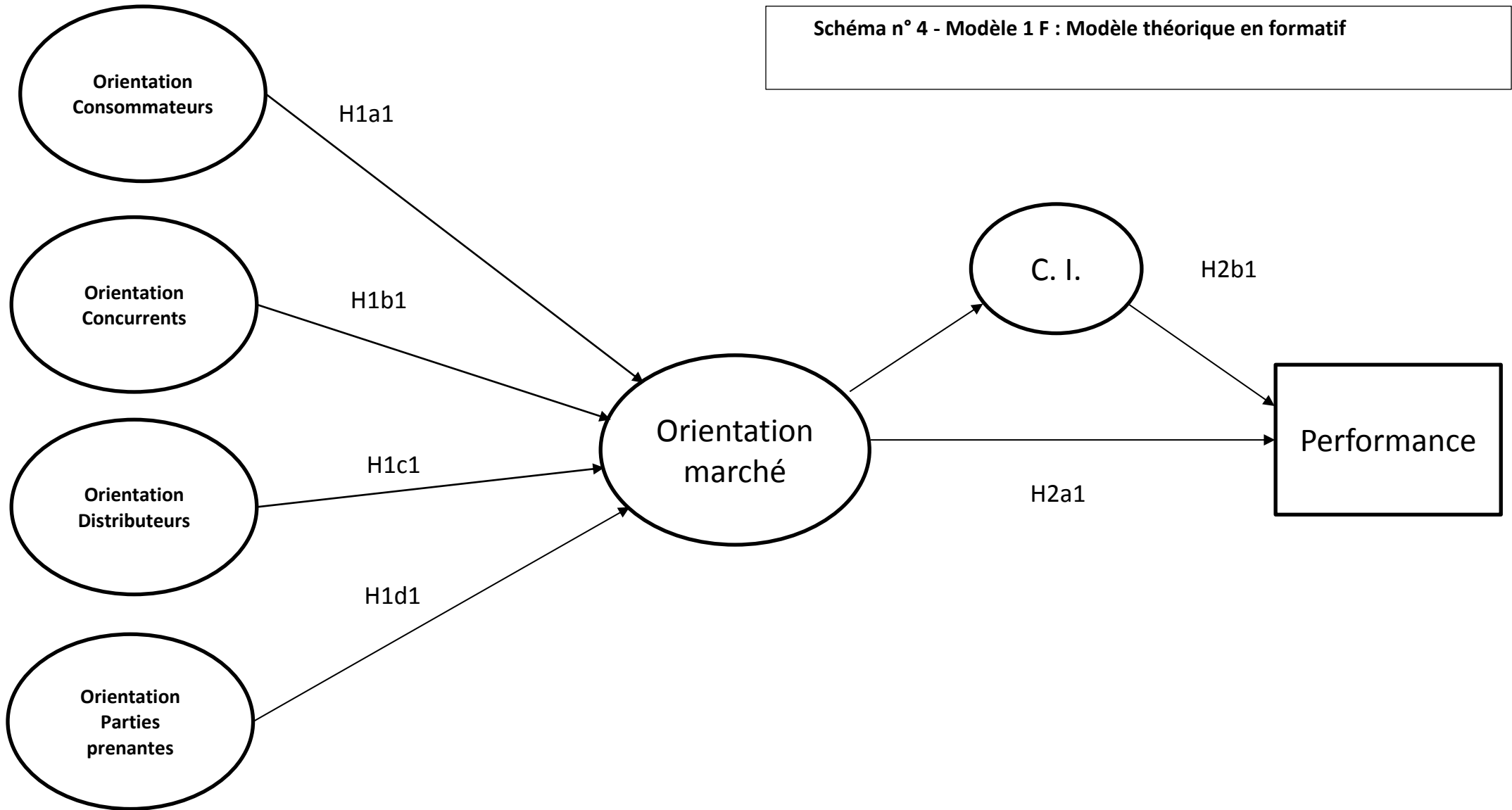


Schéma n° 5 - Modèle 1 R : Modèle théorique en réflectif

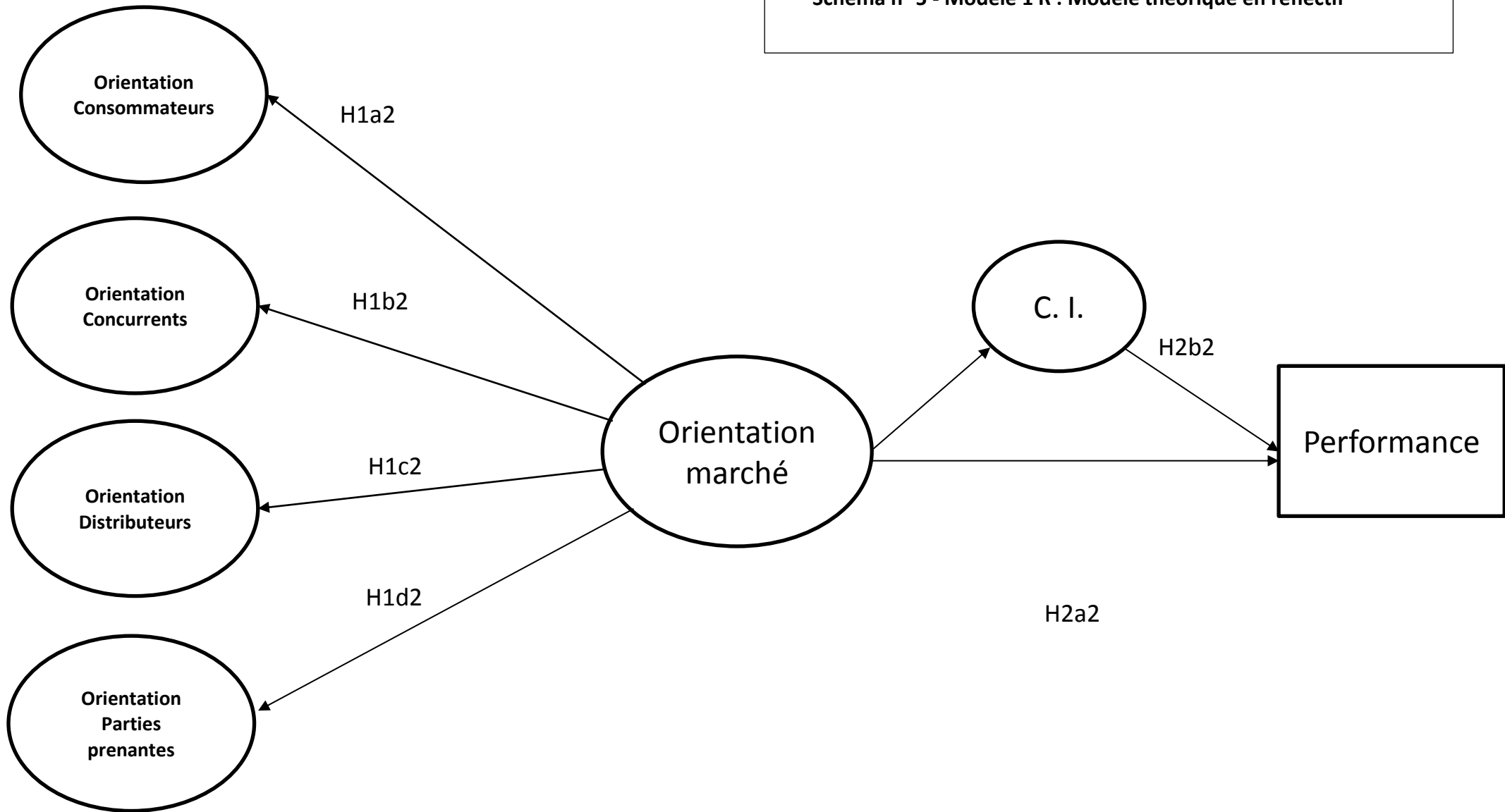
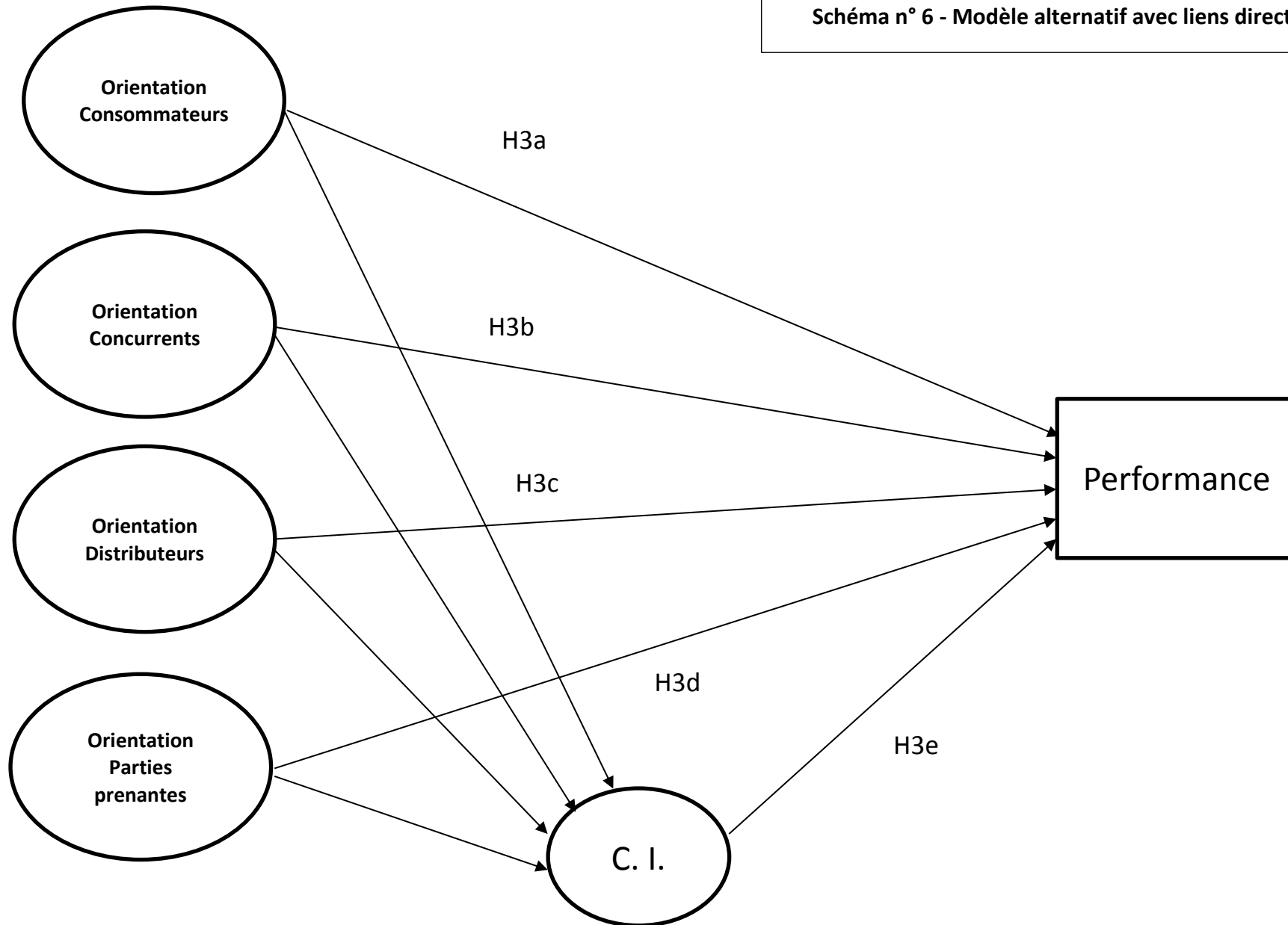


Schéma n° 6 - Modèle alternatif avec liens directs



Conclusion du chapitre 3

Dans ce chapitre, nous avons justifié l'intérêt de considérer l'orientation marché d'un Office de tourisme, d'un point de vue théorique et d'un point de vue managérial. Nous avons ensuite présenté les concepts sur lesquels nous nous sommes appuyés pour définir le cadre théorique de notre travail de recherche. Nous avons enfin défini une série d'hypothèses que nous allons tester afin de répondre à notre interrogation sur l'orientation marché d'un acteur territorial, et son effet sur le remplissage de la station de montagne.

Lambin et Chumpitaz (2006)³⁰⁸ posent une question qui peut sembler simpliste mais qui s'avère finalement plus complexe et subtile qu'il n'y paraît : que signifie concrètement l'orientation marché ? C'est ce que nous allons chercher à comprendre dans la suite de ce travail.

³⁰⁸ Lambin et Chumpitaz (2006), *Op. cité*

Partie 2 : La mise en œuvre de la recherche

Chapitre 4 : Méthodologie de la recherche

Chapitre 5 : Résultats et discussion

Chapitre 4 - Méthodologie de la recherche

Le chapitre 3 nous a permis de présenter nos hypothèses de recherche, ce chapitre 4 a pour objectif de présenter la méthode mise en œuvre pour tester ces hypothèses de manière empirique, c'est-à-dire mesurer l'orientation marché des Office de tourisme des stations de montagne, et leur effet sur le remplissage de la station. Mesurer le phénomène ou l'objet qui nous intéresse est une étape critique de la recherche, puisque nous devons chercher à établir, comme le formule très bien Evrard et al (2003)³⁰⁹ « une correspondance entre un niveau théorique (définition conceptuelle du phénomène étudié) et un niveau empirique (définition des indicateurs représentant ce phénomène et sur lesquels portent les opérations concrètes de mesure) » [...]. Or, de la même façon que « la carte n'est pas le territoire, la mesure empirique n'est pas le concept ». La construction de l'instrument de mesure, appelé échelle de mesure, doit par conséquent répondre à des critères de qualité pour permettre une observation puis une analyse fiables et valides de ce que l'on souhaite étudier.

Pour ce faire, nous avons en partie appliqué la démarche méthodologique de Churchill (1979)³¹⁰, inspirée des travaux de Nunnally (1967)³¹¹, qui suggère de suivre plusieurs étapes pour créer et valider une échelle de mesure. Nous avons en effet retenu, pour notre recherche, six étapes, qui sont : la spécification du domaine du construit (étape 1,

³⁰⁹ Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2003), *Market, Etudes et recherches en marketing*, Paris, Dunod, 3^{ème} ed.

³¹⁰ Churchill G.A. (1979), A paradigm for developing better measures of marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, 16, 1, 64-73.

³¹¹ Nunnally J.C. (1967), *Psychometric Theory*, New-York, McGraw-Hill Company

objet du chapitre 3), la création d'un ensemble d'items mesurant le construit (étape 2), la collecte des données (étape 3), la purification de la mesure (étape 4), l'étude de la fiabilité de l'échelle (étape 5), et enfin l'étude de sa validité (étape 6). Il ne nous a pas été possible de procéder à deux collectes de données, avec une purification de l'ensemble des items suite à la première collecte, étant donné le caractère particulier de notre population, rare. Nous expliquerons ce point un peu plus loin. Nous avons cependant repris et adapté une échelle déjà validée dans la littérature, ce qui limite les risques.

4.1 La création des items pour mesurer le construit

Spécifier un construit consiste à définir clairement l'ensemble des concepts mobilisés, et ce à partir d'une revue approfondie de la littérature. Nous avons présenté, dans le chapitre 3, le cadre théorique dans lequel nous inscrivons notre travail, ainsi que les concepts que nous avons retenus, nous considérons par conséquent que cette première étape est validée.

Nous avons trouvé la conceptualisation de l'orientation marché de Narver et Slater (1990)³¹² pertinente d'un point de vue théorique, puisqu'elle convient particulièrement bien à l'étude de l'orientation marché des Offices de tourisme. Mais cette conceptualisation a également retenu notre attention pour son échelle de mesure. Il existe de nombreuses échelles de mesure de l'orientation marché, offrant un panorama

³¹² Narver J.C. et Slater S.F. (1990), The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 54, 4, 20-35.

très hétérogène comme Gotteland (2002)³¹³ l'a analysé. Mais il s'avère que l'échelle développée par Narver et Slater (1990)³¹⁴ est l'échelle la plus utilisée, donc la plus souvent éprouvée, même si discutée. Gauzente (1999)³¹⁵ confirme d'ailleurs, après une analyse du contenu des deux échelles Maktor et Mktor pour établir une conformité avec les construits, que l'échelle de Narver et Slater (1990)³¹⁶ est conforme à la définition qu'ils en donnent. Reprendre une telle échelle nous a semblé être une sécurité méthodologique particulièrement indispensable dans le cadre de notre recherche, étant donné le caractère peu habituel de notre objet d'étude.

Par ailleurs, la conceptualisation de Narver et Slater (1990)³¹⁷ offre, nous l'avons vu, la possibilité d'être complétée par d'autres dimensions que celles d'origine (orientation client, orientation concurrence, et coordination interfonctionnelle). Il nous a donc également paru intéressant de pouvoir développer des items relatifs aux distributeurs (les tours opérateurs), conformément à Lambin et Chumpitaz (2006)³¹⁸ ainsi que des items relatifs aux parties prenantes (les acteurs socio professionnels), conformément à Maignan et Ferrell (2004)³¹⁹, dans le respect de « l'esprit » des items d'origine de Narver et Slater (1990)³²⁰.

Nous allons maintenant détailler chacun des items retenus pour chacune des dimensions du concept d'orientation marché d'un Office de tourisme. Rappelons le principe général

³¹³ Gotteland (2002), La relation orientation marché – performance d'un produit nouveau : nouvelles variables médiatrices et modératrices, Thèse de Doctorat, UPMF

³¹⁴ Narver et Slater (1990), *Op. cité*

³¹⁵ Gauzente C. (1999), Comparing market orientation scales: A content analysis. *Marketing Bulletin*, 1076.

³¹⁶ Narver et Slater (1990), *Op. cité*

³¹⁷ Narver et Slater (1990), *Op. cité*

³¹⁸ Lambin et Chumpitaz (2006), *Op. cité*

³¹⁹ Maignan et Ferrell (2004), *Op. cité*

³²⁰ Narver et Slater (1990), *Op. cité*

qui a prévalu pour cette étape : emprunt des items aux échelles existantes estimées pertinentes à notre objet d'étude puis adaptation à notre objectif avec un souci de simplicité et de cohérence.

4.1.1 La mesure de l'orientation consommateur

Narver et Slater (1990)³²¹ ont formulé leurs items à partir de cinq thèmes, correspondants aux comportements culturels caractéristiques d'une orientation consommateur, c'est à dire

1. Le fait d'être engagé envers le consommateur
2. Le fait de créer de valeur pour le consommateur
3. Le fait de chercher à comprendre les besoins des consommateurs
4. Le fait de fixer comme la satisfaction du consommateur comme objectif
5. Le fait de mesurer la satisfaction du consommateur

Nous avons intégralement repris ces thèmes, ainsi que les items de l'échelle de Narver et Slater (1990)³²², traduits de l'anglais en français, puis adaptés au contexte du questionnement d'un office de tourisme d'une station de montagne. Ce sont les items repris dans l'échelle de Gotteland (2002)³²³ et de Lambin et Chumpitaz (2006)³²⁴. A noter que nous avons préféré utiliser le terme client à celui de consommateur, plus propice. Voici donc les cinq items que nous avons retenus :

³²¹ Narver et Slater (1990), *Op. cité*

³²² Narver et Slater (1990), *Op. cité*

³²³ Gotteland (2002), *Op. cité*

³²⁴ Lambin et Chumpitaz (2006), *Op. cité*

- *Les objectifs de l'Office de tourisme sont tournés vers la satisfaction des clients de la station*
- *L'Office de tourisme s'investit pleinement dans la satisfaction des clients de la station*
- *L'objectif de L'Office de tourisme est d'apporter de la valeur supplémentaire aux clients de la station pendant leur séjour*
- *L'Office de tourisme analyse systématiquement les besoins présents et futurs des clients de la station*
- *L'Office de tourisme mesure la satisfaction des clients de la station*

4.1.2 La mesure de l'orientation concurrence

De la même façon, Narver et Slater (1990)³²⁵ ont formulé leurs items sur la base de quatre thèmes correspondants aux comportements culturels caractéristiques, selon eux, d'une orientation concurrence, qui sont

1. Le fait que la fonction commerciale partage des informations en interne sur la concurrence
2. Le fait de prendre des décisions en fonction des actions de la concurrence
3. Le fait d'analyser et discuter la stratégie des concurrents
4. Le fait d'avoir une réflexion en termes d'avantages concurrentiels

Nous avons repris trois de ces thèmes, ainsi que les items associés de l'échelle de Narver et Slater (1990)³²⁶. Nous n'avons en effet pas retenu le premier thème concernant le partage d'information au sein de la fonction commerciale dans la mesure où tous les Offices de tourisme n'assument pas une fonction commerciale. Les items ont été

³²⁵ Narver et Slater (1990), *Op. cité*

³²⁶ Narver et Slater (1990), *Op. cité*

également traduits de l'anglais en français, puis adaptés au contexte du questionnaire d'un office de tourisme d'une station de montagne. Voici les trois items que nous avons retenus :

- *L'Office de tourisme analyse la concurrence directe*
- *L'Office de tourisme oriente ses décisions en fonction des actions des concurrents*
- *L'Office de tourisme cherche à développer des avantages concurrentiels dans l'offre de la station*
-

4.1.3 La mesure de l'orientation distributeurs

Comme nous l'avons vu au chapitre 3, l'orientation distributeur est reprise de Lambin et Chumpitaz (2006)³²⁷ qui posent les distributeurs comme des acteurs clé de l'environnement d'une organisation, dès lors qu'ils interfèrent dans la relation avec le client final. Lambin et Chumpitaz (2006)³²⁸ identifient quatre comportements caractéristiques d'une orientation distributeur :

1. Le fait d'analyser les besoins actuels et futurs des distributeurs,
2. le fait de mesurer le niveau de satisfaction des distributeurs, et d'évaluer l'image qu'ils ont de l'organisation,
3. le fait d'évaluer la compatibilité de la stratégie de l'organisation avec celle des distributeurs,

³²⁷ Lambin et Chumpitaz (2006), *Op. cité*

³²⁸ Lambin et Chumpitaz (2006), *Op. cité*

4. le fait que les dirigeants soient directement impliqués dans une relation avec les distributeurs).

Nous n'avons repris qu'un seul de ces quatre thèmes dans notre recherche, à savoir l'évaluation de la compatibilité des stratégies. Selon nous, l'orientation distributeur d'un Office de tourisme passe d'abord par l'analyse du marché des tours opérateurs, avant d'analyser leurs besoins, ou d'évaluer leur satisfaction et l'image perçue de l'organisation. De même, l'implication des dirigeants de la station est une interrogation trop « sophistiquée » pour être appréhendés dans le cadre d'une relation entre un Office de tourisme et un tour opérateur. Pour nous, comme nous l'avons présenté dans le chapitre 3, l'identification de l'orientation distributeurs d'un Office de tourisme se manifeste

1. par le fait que l'Office de tourisme s'intéresse au marché des tours opérateurs
2. par le fait que l'Office de tourisme envisage de définir une stratégie en cohérence avec celle des tours opérateurs
3. par le fait que l'Office de tourisme collabore avec les tours opérateurs en partageant des informations

Voici donc les trois items que nous avons retenus pour notre échelle de mesure :

- *L'Office de tourisme* analyse le marché des Tours Opérateurs
- *L'Office de tourisme* analyse la compatibilité de la stratégie avec les objectifs des Tours Opérateurs
- *L'Office de tourisme* partage des informations sur les clientèles de la station avec les Tours Opérateurs

4.1.4. La mesure de l'orientation parties prenantes

Comme nous l'avons vu au chapitre 3, nous avons pris appui sur la définition de l'orientation parties prenantes de Maignan et Ferrell (2004)³²⁹ (cette définition prenant elle-même appui sur l'approche comportementale de l'orientation marché de Kohli et Jaworski (1990))³³⁰ en l'adaptant au contexte particulier d'un territoire de montagne. Nous avons ainsi retenu quatre thèmes qui, selon nous, sont caractéristiques de l'orientation partie prenante d'un Office de tourisme :

1. Le fait d'identifier des parties prenantes pertinentes pour l'organisation
2. Le fait de connaître, comprendre les enjeux des parties prenantes, et suivre ces enjeux
3. Le fait de prendre en compte les parties prenantes dans les décisions de l'organisation
4. Le fait de hiérarchiser les parties prenantes de l'organisation

A partir de ces quatre thèmes, nous avons rédigé six items, en restant conforme et fidèle à la formulation des items relatifs aux orientations consommateur, concurrent et distributeur.

- *L'Office de tourisme attache de l'importance aux acteurs socio professionnels de la station*
- *L'Office de tourisme connaît les enjeux (c'est-à-dire les objectifs, les éventuelles difficultés, les projets, ...) des acteurs socio professionnels de la station*

³²⁹ Maignan et Ferrell (2004), *Op. cité*

³³⁰ Kohli et Jaworski (1990), *Op. cité*

- *L'Office de tourisme intègre, dans sa stratégie, les enjeux (c'est-à-dire les objectifs, les éventuelles difficultés, les projets, ...) de chacun des acteurs socio professionnels de la station*
- *L'Office de tourisme suit régulièrement l'actualité des acteurs socio professionnels de la station*
- *L'Office de tourisme mesure l'impact de ses actions sur l'activité des acteurs socio professionnels de la station*
- *L'Office de tourisme priorise les demandes des acteurs socio professionnels de la station*

4.1.5 La mesure de la coordination interfonctionnelle

Nous avons vu, au chapitre 3, que notre définition de la coordination interfonctionnelle a été reprise de Narver et Slater (1990)³³¹, mais en partie influencée par Kohli et Jaworski (1990)³³², et que dans notre modèle, nous l'avons considérée comme Lambin et Chumpitaz (2006)³³³, c'est-à-dire comme une variable médiatrice entre les sous-orientations et l'orientation marché. Nous avons ainsi établi deux comportements organisationnels qui caractérisent, selon nous une coordination interfonctionnelle,

1. la coordination interfonctionnelle se manifeste par la production d'information, le partage, et le suivi réguliers de ces informations au sein de l'organisation

³³¹ Narver et Slater (1990), *Op. cité*

³³² Kohli et Jaworski (1990), *Op. cité*

³³³ Lambin et Chumpitaz (2006), *Op. cité*

2. la coordination interfonctionnelle se manifeste par l'association des différents acteurs de l'organisation aux décisions de la stratégie marketing, et par la manifestation de leur engagement dans la réalisation de cette stratégie.

Nous avons ainsi rédigé six items, en restant conforme et fidèle à la formulation des items relatifs aux orientations consommateur, concurrent, distributeur et parties prenantes.

- *L'Office de tourisme diffuse régulièrement des informations auprès de tous les acteurs de la station*
- *L'Office de tourisme organise régulièrement des réunions avec tous les acteurs de la station*
- *L'Office de tourisme intègre tous les acteurs de la station lors de l'élaboration de la stratégie*
- *L'Office de tourisme ressent un engagement fort de tous les acteurs de la station dans le développement de son activité touristique*
- *A l'issue de la saison, l'Office de tourisme a une connaissance précise de la clientèle qui a fréquenté la station*
- *A l'issue de la saison, l'Office de tourisme collecte des informations auprès des différents acteurs de la station pour avoir une connaissance précise de la clientèle*
- *A l'issue de la saison, l'Office de tourisme a connaissance des résultats de l'activité touristique de la station (nuités touristiques, taux de remplissage, fréquentation, ...)*

Le tableau 1 reprend la totalité des thèmes retenus et les items les exprimant.

Dimensions de l'orientation marché retenues dans notre recherche	Thèmes retenus dans notre recherche, et origine théorique	Items correspondants aux thèmes et utilisés dans notre questionnaire
Orientation consommateurs	Narver et Slater (1990)³³⁴ <ol style="list-style-type: none"> 1. Le fait d'être engagé envers le consommateur 2. Le fait de créer de la valeur pour le consommateur 3. Le fait de comprendre les besoins du consommateur 4. Le fait de fixer un objectif de satisfaction du consommateur 5. Le fait de mesurer de la satisfaction du consommateur 	<ul style="list-style-type: none"> - Les objectifs de l'Office de tourisme sont tournés vers la satisfaction des clients de la station - L'Office de tourisme s'investit pleinement dans la satisfaction des clients de la station - L'objectif de L'Office de tourisme est d'apporter de la valeur supplémentaire aux clients de la station pendant leur séjour - L'Office de tourisme analyse systématiquement les besoins présents et futurs des clients de la station - L'Office de tourisme mesure la satisfaction des clients de la station
Orientation concurrents	Narver et Slater (1990)³³⁵ <ol style="list-style-type: none"> 1. Le fait d'analyser et discuter la stratégie des concurrents 2. Le fait de prendre des décisions en fonction des actions de la concurrence 3. Le fait d'avoir une réflexion en termes d'avantages concurrentiels 	<ul style="list-style-type: none"> - L'Office de tourisme analyse la concurrence directe - L'Office de tourisme oriente ses décisions en fonction des actions des concurrents - L'Office de tourisme cherche à développer des avantages concurrentiels dans l'offre de la station

³³⁴ Narver et Slater (1990), *Op. cité*

³³⁵ Narver et Slater (1990), *Op. cité*

<p>Orientation distributeurs</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le fait que l'Office de tourisme s'intéresse au marché des tours opérateurs 2. Le fait que l'Office de tourisme envisage de définir une stratégie en cohérence avec celle des tours opérateurs (Lambin et Chumpitaz (2006) ³³⁶) 3. Le fait que l'Office de tourisme collabore avec les tours opérateurs en partageant des informations 	<ul style="list-style-type: none"> - L'Office de tourisme analyse le marché des Tours Opérateurs - L'Office de tourisme analyse la compatibilité de la stratégie avec les objectifs des Tours Opérateurs - L'Office de tourisme partage des informations sur les clientèles de la station avec les Tours Opérateurs
<p>Orientation parties prenantes</p>	<p>Maignan et Ferrell (2004) ³³⁷</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Le fait d'identifier des parties prenantes pertinentes pour l'organisation 2. Le fait d'avoir connaissance et de comprendre les enjeux des parties prenantes, et suivre ces enjeux 3. Le fait de prendre en compte des parties prenantes dans les décisions de l'organisation 4. Le fait de hiérarchiser les parties prenantes de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> - L'Office de tourisme attache de l'importance aux acteurs socio professionnels de la station - L'Office de tourisme connaît les enjeux (c'est-à-dire les objectifs, les éventuelles difficultés, les projets, ...) des acteurs socio professionnels de la station - L'Office de tourisme intègre, dans sa stratégie, les enjeux (c'est-à-dire les objectifs, les éventuelles difficultés, les projets, ...) de chacun des acteurs socio professionnels de la station - L'Office de tourisme suit régulièrement l'actualité des acteurs socio professionnels de la station - L'Office de tourisme mesure l'impact de ses actions sur l'activité des acteurs socio professionnels de la station - L'Office de tourisme priorise les demandes des acteurs socio professionnels de la station

³³⁶ Lambin et Chumpitaz (2006), *Op. cité*

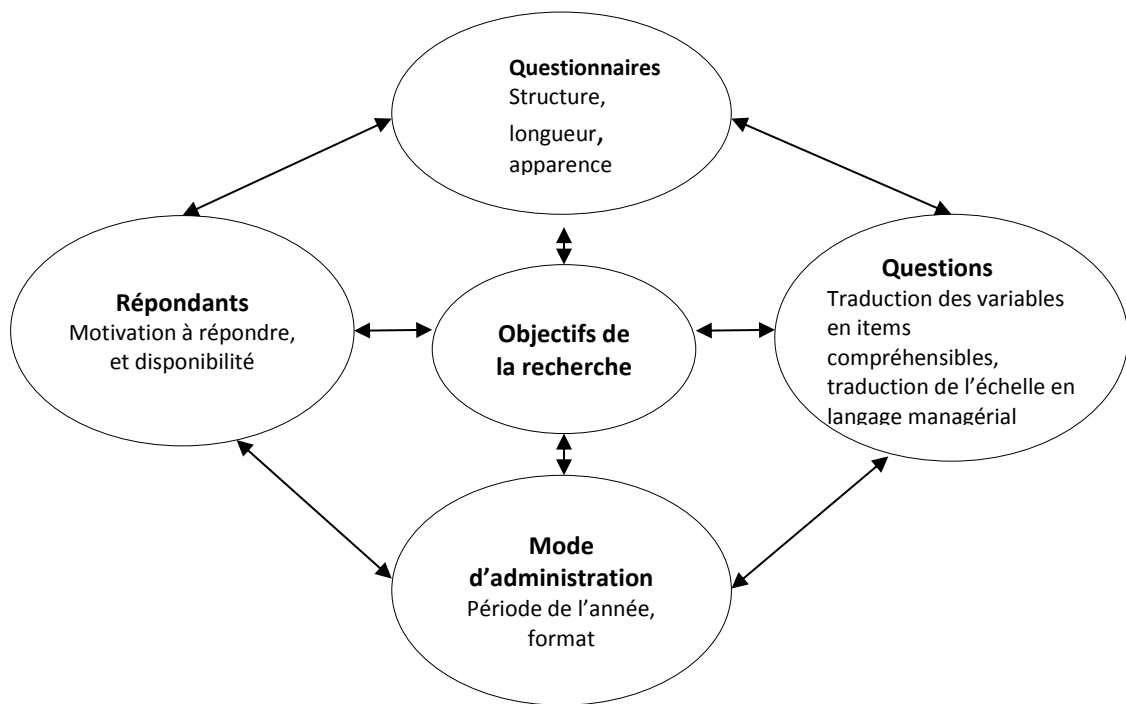
³³⁷ Maignan et Ferrell (2004), *Op. cité*

4.2 - La collecte des données

La collecte des données est une étape déterminante de la recherche, puisqu'il s'agit de constituer un matériel empirique de qualité qui permette de tester les hypothèses. Etre exigeant sur la qualité des données impose d'être exigeant sur la qualité de leur source, exigence qui, selon nous, contribue également à la valeur du travail de recherche.

Cette étape de collecte des données s'est avérée être particulièrement importante dans le cadre de notre recherche, puisque la problématique induisait que l'enquête se fasse auprès des professionnels concernés. Interroger des professionnels offre, d'un côté, l'avantage de pouvoir recueillir des données de qualité, mais rend, de l'autre, la collecte forcément plus difficile, du fait d'une population à étudier plus rare, à l'accès plus difficile et à la disponibilité toute relative. Nous avons par conséquent élaboré notre dispositif de recueil en intégrant simultanément les contraintes de notre terrain et les exigences de la problématique. Plutôt que chronologique, notre processus a été circulaire et itératif, comme le montre le schéma suivant :

Schéma n°7 - Démarche de collecte



La totalité du processus mis en place pour la collecte des données a été assuré par nos soins, sans délégation d'aucune des étapes. Nous allons maintenant suivre la logique de notre démarche, en présentant d'abord les caractéristiques des répondants et de l'échantillon, puis ensuite le mode de collecte choisi, c'est à dire le questionnaire et sa construction, puis en terminant par le mode de recueil mis en place.

4.2 1 - La population à étudier

La première difficulté du chercheur est habituellement de définir avec précision les contours de la population ciblée (Jolibert et Jourdan, 2006)³³⁸, mais dans notre cas, la

³³⁸ Jolibert A. et Jourdan P. (2006), *Marketing Research. Méthodes de recherche et d'études en marketing*, Paris, Dunod.

population était consubstantielle à la problématique de recherche, l'objectif étant, rappelons-le, de caractériser la relation orientation marché–performance appliquée aux Offices de tourisme des stations de montagne. De plus, la problématique managériale étant centrée sur le différentiel de fréquentation entre l'hiver et l'été, nous nous sommes, là encore, exclusivement focalisés sur les stations de montagne offrant une activité de ski alpin puisque ce sont celles qui sont le plus soumises à l'effet saisonnalité. En effet, comme nous l'avons vu dans le chapitre 2, la population qui fréquente une station de montagne équipée de remontées mécaniques pour le ski alpin l'hiver n'a pas les mêmes caractéristiques que la population qui la fréquente l'été, car les motivations sont différentes. A l'inverse, la population qui fréquente une station de ski nordique est très proche de celle qui y vient l'été, car les motivations sont centrées, dans les deux cas, sur l'effort physique et le sport d'endurance.

Le territoire français compte 170 stations de ski alpin, réparties entre les Alpes du Nord, le Jura, le Massif Central, les Vosges, les Alpes du Sud, et les Pyrénées. Nous avons éliminé les Vosges et le Massif Central, considérés comme des massifs de moyenne montagne, les altitudes maximales étant inférieures à 1800 mètres. Nous avons toutefois conservé le Jura, qui ne compte qu'une seule station, mais qui est reliée à une station suisse.

Nous avons ainsi identifié, pour notre population cible, 165 stations en France. En choisissant notre terrain de recherche, nous étions conscients des contraintes méthodologiques auxquels nous serions confrontés, en particulier celle de devoir composer avec cette population rare, nous amenant ainsi à devoir compter sur un

nombre restreint de répondants. Répondants professionnels certes, donc forcément concernés par la problématique, mais n'ayant pas forcément le temps nécessaire pour répondre à notre questionnaire. Le nombre de réponses étant déterminant pour permettre un traitement quantitatif, nous avons choisi d'élargir la population d'étude à la Suisse, dont le mode de fonctionnement des territoires de montagne est similaire au fonctionnement français, en nous focalisant sur les cantons francophones, afin de ne pas avoir à traduire notre questionnaire. Nous avons ainsi ciblé 50 stations de montagne supplémentaires dans les cantons de Vaud, du Valais, de Berne et de Fribourg. Cela nous a permis de constituer une base totale de 215 Offices de tourisme à interroger.

4.2.2 - Le choix des répondants

Comme nous l'avons vu au chapitre 2, l'Office du tourisme incarne la fonction marketing du territoire, et son directeur assure toutes les décisions marketing, qu'elles soient de nature stratégique ou opérationnelle. Il est, à ce titre, l'égal d'un directeur marketing d'une entreprise, ses prérogatives ainsi que ses missions étant très similaires. Notre questionnement visant à identifier la mise en œuvre du marketing par l'Office de tourisme, nous avons estimé que le directeur était la seule personne détentrice de l'information recherchée, donc susceptible de nous fournir des réponses valides. Nous avons identifié un directeur dans la quasi-totalité des Offices de tourisme des 190 stations ciblées, seules trois d'entre elles, en France, étaient gérées par le

Président de l'Office de tourisme au moment de la collecte, et assurant de ce fait la fonction de direction d'Office de tourisme.

4.2.3 La base de sondage

Une base de sondage peut souvent s'avérer incomplète (Jolibert et Jourdan, 2006)³³⁹, ce fut notre cas. Nous avons dû compiler plusieurs fichiers afin de constituer l'échantillon ciblé. Le tourisme français et suisse est particulièrement bien outillé, de nombreux organismes, de part et d'autre, ont pour objectif de valoriser l'offre du territoire, qu'il soit national, régional, départemental ou local. Le recensement de toutes les stations est ainsi disponible sur les sites internet de France Montagne, structure de promotion de la montagne française, de Savoie Mont Blanc Tourisme, structure de promotion de la Savoie et Haute Savoie, des Unions Départementales des Offices de Tourisimes et Syndicats d'Initiatives (Udotsi) et enfin des structures de promotion touristiques des cantons suisses. Nous n'avons eu aucune difficulté à constituer la liste des 215 Offices de tourisme à cibler. En revanche, la principale difficulté a été de qualifier les fichiers ainsi établis. Nous avons en effet fait le choix d'adresser nominativement le questionnaire aux directeurs des Offices de tourisme pour augmenter les taux de réponse. Un appel systématique aux 215 Offices de tourisme de l'échantillon cible a permis de valider le nom et les coordonnées directes de chaque répondant.

³³⁹ Jolibert et Jourdan (2006), *Op. cité*

4.2.4 Le mode d'administration du questionnaire

Le mode choisi pour administrer un questionnaire peut fortement conditionner le succès d'une collecte (Thiétard RA. et coll, 1999)³⁴⁰ ou inversement conduire à un faible taux de réponse. Susciter les réponses passe avant tout par la facilité que l'on procure au répondant, en intégrant ses contraintes et en imaginant les conditions optimales pour qu'il puisse répondre correctement aux questions. Le contexte socioculturel (Thiétard RA. et coll, 1999)³⁴¹ est effectivement déterminant, nous avons par conséquent vérifié quel était le quotidien d'un directeur d'Office de Tourisme, pour identifier le mode le plus approprié pour l'interroger, et ainsi être assuré de sa réponse. Il se trouve que les directeurs des Offices de Tourisme ont très peu de temps morts durant l'année, l'été étant consacré à la préparation de l'hiver, et l'hiver étant une saison de facto très active. Nous en avons conclu que le moyen le plus efficace était de réaliser l'enquête en ligne, afin de laisser au répondant le loisir de se connecter au moment qu'il jugerait propice. Le questionnaire a été élaboré sous « Sphinx on line », offrant un graphisme de qualité et une progression dans les questions confortable. Le message du mail adressé aux répondants, dans lequel figurait le lien sur lequel cliquer pour accéder aux questions, a été soigneusement élaboré, puis soumis à l'avis critique des professionnels habitués à communiquer auprès de la cible, à savoir les Udotsi³⁴² de la Savoie et de la Haute Savoie. Chaque directeur d'Office de tourisme a ainsi reçu un mail nominatif. Une lettre des

³⁴⁰ Thiétard RA. et coll, (1999), *Méthodes de Recherche en Management*, Paris, Dunod.

³⁴¹ Thiétard RA. et coll, (1999), *Op. cité*

³⁴² Unions Départementales des Offices de Tourisimes et Syndicats d'Initiatives

institutions de tutelle, en Savoie et en Haute Savoie, a précédé la vague d'envoi des mails aux répondants, invitant les directeurs d'Offices de tourisme à recevoir la requête à venir avec attention. La personnalisation de l'envoi, et la teneur même du message, ont donc probablement contribué à obtenir un taux de réponse de 57,3 %, très satisfaisant pour une collecte de données auprès de professionnels (Homburg et Fürst, 2005)³⁴³. Soulignons cependant que les répondants ont réagi différemment à la sollicitation, certains étant très intéressés par la démarche académique, motivés pour répondre, désireux d'être informés des résultats, et engageant une véritable discussion sur la problématique en complément de la réponse ; d'autres ont dû être relancés par téléphone ou mel deux, voire trois fois dans certains cas, avant de remplir le questionnaire. D'autres enfin n'ont jamais répondu. De façon générale, les professionnels ne répondent pas toujours volontiers aux sollicitations académiques de ce type, le secteur du tourisme peut être plus que les autres secteurs d'activité, car très sollicité par ailleurs. La collecte a été effectuée du 21 décembre 2012 au 30 juin 2013, soit sur une période de six mois.

³⁴³ Homburg C. et Fürst A. (2005), *How organizational complaint handling drives customer loyalty : an analysis of the mechanistic and the organic approach*, *Journal of Marketing*, 69 (3) : 95-114

4.2.5 Les caractéristiques de l'échantillon final.

Le tableau 2 ci-dessous présente les caractéristiques de l'échantillon final

Massifs français et départements	Population totale	Stations ciblées	Réponses	Non réponses
Alpes du Nord (Savoie, Haute Savoie, Isère + Jura)	101	101	51	44
Alpes du Sud (Alpes Maritimes, Hautes Alpes, Alpes de Haute Provence)	39	39	14	25
Pyrénées (Ariège, Haute Garonne, Pyrénées Atlantique, Pyrénées Orientales, Hautes Pyrénées)	25	25	14	11
Total France	165	165	85	80
Cantons suisses	Population totale	Stations ciblées	Réponses	Non réponses
Valais	28	28	12	16
Vaud	6	6	4	2
Fribourg	3	3	2	1
Berne	13	13	6	7
Total Suisse	50	50	24	26
Total collecte	215	215	109	106
Questionnaires exploitables			106	

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
Alpes du Nord	56	51,0	5,0
Alpes du Sud	13	20,0	-7,0
Pyrénées	14	12,0	2,0
Suisse	23	23,0	0,0
Total	106		

Un test du khi 2 a été effectué pour comparer les distributions théoriques et effectives

Test du Chi-deux

	Votre département/Canton
Khi-deux	3,274 ^a
ddl	3
Signification asymptotique	,351

a. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 12,0.

La valeur du test de Chi-deux n'est pas statistiquement significative ($p=0,351$), ce qui nous permet de conclure que notre échantillon est représentatif de la population mère.

4.2.6 - Le questionnaire

La valeur du questionnement dépend de trois points, la qualité de la formulation des questions, la qualité de la formulation des modalités de réponse, et l'organisation générale du questionnaire (Gavard-Perret et al, 2013)³⁴⁴. Nous avons tenté de répondre à ces trois exigences.

La formulation des questions est sans nul doute le point fondamental à raffiner. La rédaction d'un questionnaire est finalement le moment de passage possible d'un monde à l'autre, celui du monde théorique au monde empirique (Thiétard R.A., 1999)³⁴⁵. Le défi, pour le chercheur, est de construire un questionnaire conceptuellement pertinent et compréhensible empiriquement. Il doit en particulier veiller à ne pas

³⁴⁴ Gavard-Perret ML., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A. (2013), *Méthodologie de la recherche, réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, 2^{ème} édition, Paris, Pearson Education.

³⁴⁵ Thiétard RA. et coll, (1999), *Op. cité*

influencer les réponses. Plus précisément, deux types de biais doivent être évités : des biais liés à la formulation des questions, et des biais liés à l'ordre des questions (Evrard et al ,2003³⁴⁶). Malgré toute l'attention que peut porter le chercheur à la construction de son questionnaire, une étape de prétest est indispensable, elle lui permet de garantir l'absence de biais et de conforter ainsi la formulation de ses questions et leur ordonnancement. Nous avons par conséquent testé notre questionnaire auprès de trois directeurs d'Offices de Tourisme, qui ont ensuite été sollicités à nouveau pour y répondre définitivement.

Comme nous l'avons vu précédemment, nous avons construit notre questionnaire à partir d'une littérature rédigée en langue anglaise (Narver et Slater, 1990³⁴⁷ ; Kohli et Jaworski, 1990³⁴⁸ ; Maignan et Ferrell, 2004³⁴⁹). Nous avons par conséquent procédé à un travail de traduction de l'anglais au français, puis nous avons ajusté nos questions, à partir de la formulation de Gotteland (2002)³⁵⁰ et en les adaptant au vocabulaire spécifique de notre terrain. La question était posée sous forme d'une affirmation à évaluer : « L'affirmation « L'objectif premier de l'Office du tourisme est de créer de la valeur pour les clients » caractérise le fonctionnement de l'Office de tourisme

³⁴⁶ Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2003), *Market, Etudes et recherches en marketing*, Paris, Dunod, 3^{ème} ed.

³⁴⁷ Narver J.C. et Slater S.F. (1990), The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 54, 4, 20-35.

³⁴⁸ Kohli A.K. et Jaworski B.J. (1990), Market orientation : the construct, research propositions, and managerial implications, *Journal of Marketing*, 54, 2, 1-18.

³⁴⁹ Maignan I. et Ferrell O.C. Corporate Social Responsibility and Marketing : An Integrative Framework, *Journal of The Academy of Marketing Science*. Volume 32. No. 1. pages 3-19.

³⁵⁰ Gotteland D. (2002), La relation orientation marché-performance d'un produit nouveau : Nouvelles variables médiatrices et modératrices », Thèse pour l'obtention doctorat en sciences de gestion, UPMF Grenoble

... » suivie de 6 modalités de réponse « Très mal – Mal – Plutôt mal – Plutôt bien – Bien – Très bien ». La qualité de la formulation des modalités de réponse a également été une priorité. Classiquement, la mesure a été effectuée sur six échelons pour que les répondants n'utilisent pas trop systématiquement un niveau médian. Nous considérons que l'échelle ainsi développée a les propriétés des échelles d'intervalles. Notre questionnaire comptait 74 questions au total.

Enfin, la structure générale du questionnaire a été longuement étudiée. Nous avons deux solutions, soit dérouler une première fois toutes les questions pour une même saison, puis les reposer à nouveau pour l'autre saison ; soit de poser des jeux de question, la même question pour chaque saison, l'une après l'autre. C'est cette seconde option que nous avons choisie, pour éviter l'effet de lassitude. De ce fait, nous avons dû choisir par quelle saison commencer le questionnement. Pour éviter un biais qui aurait probablement été induit par un questionnement sur l'hiver en premier, nous avons décidé de commencer chaque jeu de question par l'été. En effet, l'hiver est la saison phare d'une station, un directeur d'Office de tourisme sait donc précisément comment il fonctionne, et a une spontanéité de réponse, qu'il n'a pas forcément pour l'été. Pour les obliger à bien réfléchir à la question pour l'été, il fallait donc qu'elle précède celle pour l'hiver. L'ordre été puis hiver les a donc amenés à éventuellement faire une comparaison, mais en commençant par la réponse qui demande le plus de réflexion. Nous sommes conscients que pour éviter un effet d'ordre, nous aurions dû proposer aléatoirement la question sur l'hiver et sur l'été dans un ordre différent.

Nous avons opté pour une fiche signalétique simplifiée, estimant qu'il nous serait aisé de retrouver certaines caractéristiques des stations sans avoir à les demander. Nous avons ensuite limité les questions nécessitant une recherche de données chiffrées pour que les répondants ne renoncent pas à répondre devant l'effort à consentir. Nous avons enfin organisé les thèmes des questions de façon à maintenir l'attention et l'intérêt du répondant. Les formulations étant très répétitives, nous voulions que l'effet de lassitude ne provoque pas un biais supplémentaire. Il fallait environ 25 minutes pour répondre au questionnaire en intégralité, ce qui est un temps standard dans le cas d'enquêtes auprès de professionnels.

4.3 La purification de l'échelle de mesure

Purifier une échelle consiste à réduire la liste des items constitutifs de l'échelle de mesure. Elle se fait par le moyen de l'analyse factorielle en composante principale (ACP), appelée analyse factorielle exploratoire, puis ensuite par l'analyse factorielle confirmatoire (AFC) qui fait appel aux équations structurelles. Toutes nos analyses ont été réalisées avec les logiciels SPSS et AMOS (version 22, 2013).

4.3.1 Utilisation de la base de données en vue des traitements

Comme nous l'avons exposé dans le chapitre 3, notre objet de recherche est la mise en évidence des déterminants de l'orientation marché d'un office de tourisme, et son corolaire, c'est-à-dire la vérification que ce concept peut s'appliquer à cet acteur

territorial. Dans le chapitre 2, nous avons également expliqué que la saisonnalité de l'activité touristique des stations de montagne justifiait l'intérêt de poser la question de la constance des pratiques marketing des Offices de tourisme, d'où notre souhait de mesurer les effets de l'orientation marché de l'office de tourisme sur le remplissage d'une station, en hiver et en été. Notre questionnement de recherche comporte par conséquent deux volets, le premier relatif au concept d'orientation marché appliqué à un office de tourisme, puis le second relatif à l'orientation marché de l'office de tourisme en hiver et en été. Il convient donc d'abord de caractériser le comportement marketing de l'office de tourisme, sans faire de distinction entre les saisons, puis d'introduire ensuite le critère de saisonnalité pour analyser les déterminants de l'orientation marché de l'office de tourisme en été et en hiver. Nos hypothèses de recherche présentées au chapitre 3 témoignent de cette approche construite en deux temps.

Nous avons, par conséquent, fait le choix de reconfigurer notre base de données en fonction des objectifs de traitement que nous nous fixions :

Pour la première étape de notre analyse, c'est-à-dire la validation de notre modèle, nous avons décidé de considérer le nombre total de réponses, sans distinction de saison. En effet, chaque directeur d'Office de tourisme ayant répondu deux fois à une même question, une fois pour l'été et une fois pour l'hiver, nous considérons que nous avons obtenu deux réponses. Nous avons par conséquent cumulé les réponses faites pour l'hiver et celles faites pour l'été, et atteint un total de 210 observations exploitables sur les 24 items utilisés pour tenter de caractériser l'orientation marché

d'un Office de tourisme. Le remaniement de notre base nous a ainsi permis d'atteindre le seuil des 150 observations (Anderson et Gerbing, 1988)³⁵¹ estimé comme minimum pour pouvoir utiliser la modélisation par les équations structurelles. Si l'échantillon est de trop petite taille, la probabilité de rejeter l'hypothèse nulle lorsque celle-ci est fautive est faible, ce qui peut conduire à la validation d'un modèle théorique faux (Mc Quitty, 2004)³⁵²

En revanche, pour la deuxième partie de notre réflexion, nous avons procédé à une analyse par saison, notre objectif étant d'identifier les effets de l'orientation marché sur le remplissage d'une station en été et en hiver. Nous avons par conséquent travaillé cette fois-ci sur la base des répondants, c'est-à-dire des 105 observations pour l'été et des 105 autres observations pour l'hiver. Cet échantillon étant trop petit pour pouvoir poursuivre nos traitements en équations structurelles, nous avons procédé à une régression linéaire, puis à une analyse discriminante. Les conditions d'utilisation étaient là encore respectées. Bien qu'il n'y ait pas d'indicateur formel pour définir le seuil minimal d'observations, une règle empirique impose 15 à 20 observations (Tabachnik et Fidell, 2000)³⁵³, ce que nous avons largement collecté.

³⁵¹ Anderson J.C., Gerbing D.W., "Structural equation modeling in practice : A review and recommended two step approach", *Psychological Bulletin*, 103, 3, 1988, 411-423

³⁵² Mc Quitty S.H., « Statistical power and structural equation models in Business research », *Journal of Business Research*, 57, 2, 2004, 157-183

³⁵³ Tabachnick B.G. et Fidell L. S. (2000), *Using multivariate statistics*, 4th edition, Pearson Allyn et Bacon.

4.3.2 Les analyses factorielles exploratoires

4.3.2.1 Démarche générale

Nous allons présenter la démarche suivie pour purifier les échelles utilisées auprès des directeurs des Offices de tourisme des stations de montagne. Cette étude exploratoire et itérative s'est avérée indispensable dans notre cas car nous avons pour partie développé des échelles spécifiques.

1. Nous avons d'abord examiné la qualité de l'analyse, afin de déterminer si les corrélations existantes sont suffisantes pour effectuer une analyse factorielle.

- Nous avons d'abord analysé la qualité globale, en utilisant les indicateurs en vigueur (Jolibert et Jourdan, 2006)³⁵⁴ que sont le test de spécificité de Barlett et le KMO (test de Kaiser, Mayer et Olkin), ainsi que la variance totale expliquée.

- Le coefficient KMO, plus communément appelé le KMO, est un indice d'adéquation de la solution factorielle. Il indique jusqu'à quel point l'ensemble de variables retenu est un ensemble cohérent et permet de constituer une ou des mesures adéquates de concepts. Un KMO élevé signifie qu'il existe une solution factorielle statistiquement acceptable qui représente les relations entre les variables. Un KMO faible (inférieur à 0,50) indique que l'analyse factorielle n'est pas adéquate (Kaiser et Rice, 1974)³⁵⁵. Le test de sphéricité de Bartlett permet de tester

³⁵⁴ Jolibert et Jourdan (2006), *Op. cité*

³⁵⁵ Kaiser H. et Rice J. (1974), « Little Jiffy Mark 4 », *Educational and Psychological Measurement*, 34, Spring, 111-117.

l'existence de corrélations entre les variables. Le test de Bartlett est statistiquement significatif lorsqu'il atteint le seuil de $p < 0,05$.

- La variance totale expliquée, enfin, mesure le pourcentage d'information restituée totale pour l'analyse. Elle doit être supérieure à 50%.
 - Nous avons également procédé à l'analyse de la qualité de chaque item, la communauté devant être supérieure à 50% ou 0,5.
2. Nous avons ensuite déterminé le nombre de facteurs pour chaque construit de notre recherche. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur deux indicateurs simples, le critère de Kaiser (1960)³⁵⁶ qui exige que la valeur propre des facteurs retenus soit > 1 , et le critère de Cattell (1966)³⁵⁷.

Les résultats essentiels de l'analyse factorielle exploratoire sont présentés pour chaque dimension de l'orientation marché, le détail se trouvant en annexe.

4.3.2.2 La mesure de l'orientation consommateurs

La valeur de l'indice KMO (0,749) et la significativité statistique du test de sphéricité de Bartlett au seuil de 0,001 nous font poursuivre l'analyse. Nous éliminons 3 items, en raison de leur saturation trop faible (0,510 pour l'item 3 ; 0,637 pour l'item 2 ; 0,515 pour l'item 5). L'ACP confirme une structure à un facteur, d'après le Sree-Test de Cattell et le critère de Kaiser. La structure obtenue avec 2 items restitue 86,0 % de la

³⁵⁶ Kaiser H.F. (1960), The Application of Electronic Computer to Factor Analysis, *Educational and Psychological Measurement*, 20, 141-151.

³⁵⁷ Cattell R.B. (1966), The Scree Test for the number of Factors, *Multivariate Behavioral Research*, 1, 245-276.

variance. En revanche en maintenant 3 items, la variance expliquée n'est que de 0,72 % et la saturation de l'item 4 est faible (0,577).

4.3.2.3 La mesure de l'orientation concurrents

La valeur de l'indice KMO (0,614) et la significativité statistique du test de sphéricité de Bartlett au seuil de 0,001 nous font poursuivre l'analyse. Nous éliminons finalement l'item 3, bien que sa saturation soit correcte (0,646) et conservons l'item 1 et 2, car cette configuration procure la variance totale la meilleure avec 62,9%. L'ACP confirme une structure à un facteur, d'après le Sree-Test de Cattell et le critère de Kaiser.

4.3.2.4 La mesure de l'orientation distributeurs

La valeur de l'indice KMO (0,668) et la significativité statistique du test de sphéricité de Bartlett au seuil de 0,001 nous font poursuivre l'analyse. Nous conservons la totalité des 3 items, avec une variance totale expliquée de 81,7 %. L'ACP confirme une structure à un facteur, d'après le Sree-Test de Cattell et le critère de Kaiser. Les saturations sont satisfaisantes (0,830 pour l'item 1 ; 0,905 pour l'item 2 ; 0,718 pour l'item 3).

4.3.2.5 La mesure de l'orientation parties prenantes

La valeur de l'indice KMO (0,897) et la significativité statistique du test de sphéricité de Bartlett au seuil de 0,001 nous font poursuivre l'analyse. Nous éliminons l'item 1, 5 et 6, et conservons l'item 2, 3 et 4. La structure ainsi obtenue nous permet d'obtenir une variance totale expliquée de 81,4 %. L'ACP confirme une structure à un facteur,

d'après le Sree-Test de Cattell et le critère de Kaiser. Les scores factoriels sont de 0,819 pour l'item 2 ; 0,837 pour l'item 3 ; 0,787 pour l'item 4.

4.3.2.6 Mesure de la coordination interfonctionnelle

La valeur de l'indice KMO (0,785) et la significativité statistique du test de sphéricité de Bartlett au seuil de 0,001 nous font poursuivre l'analyse. Nous éliminons tous les items dont les saturations sont inférieures à 0,5, et conservons par conséquent seulement les items 5, 6 et 7. La structure ainsi obtenue nous permet d'obtenir une variance totale expliquée de 69,3 % et une excellente qualité de corrélation entre chacun des items et le facteur (0,834 pour l'item 5 ; 0,831 pour l'item 6 ; 0,834 pour l'item 7). L'ACP confirme une structure à un facteur, d'après le Sree-Test de Cattell et le critère de Kaiser.

Les analyses en composantes principales de l'analyse factorielle exploratoire nous ont donc permis de réduire le nombre de variables, et de parvenir à des structures factorielles satisfaisantes. Nous allons maintenant tester les modèles de mesure en procédant à l'analyse factorielle confirmatoire.

4.3.3 L'analyse factorielle confirmatoire

4.3.3.1 Démarche générale

L'objectif de l'analyse factorielle confirmatoire (AFC) est de vérifier si les variables de mesure choisies et la dimensionnalité de l'échelle sont bien représentatives des données. C'est en cela qu'elle participe à la purification de la mesure. Nous avons réalisé les AFC au moyen du logiciel Amos v.22, et selon la méthode d'estimation du maximum de vraisemblance considérée comme une méthode robuste, idéale pour les échantillons de moins de 250 observations (Hair et alii, 2009)³⁵⁸, ce qui est notre cas (pour rappel, n = 210).

1. Nous avons d'abord vérifié les conditions d'application de l'AFC. L'utilisation de la modélisation par les équations structurelles requiert en effet trois conditions. La première condition est relative à la taille de l'échantillon qui doit être supérieure à 150 observations ou sujets (Anderson et Gerbing, 1988)³⁵⁹.

La seconde condition tient compte de l'existence de la normalité multivariée entre les variables. La modélisation par les équations structurelles est en effet très sensible à la violation de l'hypothèse de multinormalité des variables. La méthode

³⁵⁸ Hair J.F., Black W.C., Babin B.J. et Anderson R.E. (2009), *Multivariate data analysis*, New Jersey: Prentice Hall.

³⁵⁹ Anderson J.C. et Gerbing D.W. (1988), Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-Step approach, *Psychological Bulletin*, 103, 3, 411-423.

du Bootstrap permet de remédier à cette violation potentielle (Jolibert et Jourdan, 2006, p. 287)³⁶⁰, que nous avons mise en œuvre.

Enfin, la troisième condition repose sur le contrôle de l'effet des valeurs extrêmes (outliers), que nous avons validé également, par examen visuel de la distribution des observations pour chaque variable, méthode préconisée par Jolibert et Jourdan (2006)³⁶¹ quand c'est possible. Notons également que le mode d'administration du questionnaire, avec obligation de réponses à toutes les questions, nous a permis d'obtenir des données sans valeur manquante.

2. Les trois conditions préalables étant réunies, nous avons procédé à l'analyse des critères d'ajustement habituellement utilisés (Hu L.T. et Bentler, 1998)³⁶², qui permettent de valider ou d'invalidier le modèle spécifié sur une base objective. Plusieurs indices sont recommandés par Hu et Bentler (1998)³⁶³. Nous avons pour notre part retenu, parmi les indices dits absolus, le RMSEA, qui permet d'estimer l'adéquation entre le modèle théorique proposé et les données collectées ; Ayant un échantillon $n = 210$, nous avons en revanche porté moins d'attention aux indices GFI et AFGI, sachant qu'ils ne s'avèrent pas pertinents pour les échantillons d'une taille inférieure à 250, les méthodes d'estimation rejetant trop souvent l'adéquation du modèle. Nous avons également porté une attention particulière au SRMR (Standardized Root Mean Square Residual). Parmi les indices dits de

³⁶⁰ Jolibert et Jourdan (2006), *Op. cité*

³⁶¹ Jolibert et Jourdan (2006), *Op. cité*

³⁶² Hu L. T. et Bentler P. (1998), Fit indices in covariance structure modelling : sensitivity to Underparameterized Model Misspecification, *Psychological Methods*, 3, 4, 424-453.

³⁶³ Hu L. T. et Bentler P. (1998), *Op. cité*

parcimonie, nous avons analysé le Chi-deux (χ^2/ddl) qui mesure l'adéquation entre les données et le modèle.

Les valeurs utilisées en référence sont résumées dans ce tableau :

Tableau 3 : Les indices d'ajustement de l'AFC

Source : Jolibert et Jourdan, 2006³⁶⁴.

Indices	Normes
Indices absolus	
RMSEA	< 0,06 (acceptable jusqu'à 0,08)
SRMR	< 0,08 (une valeur la plus proche de 0)
Indices de parcimonie	
χ^2/ddl	< 3 (une valeur la plus proche de 0)

4.3.3.2 Les décisions prises concernant l'analyse du modèle de mesure

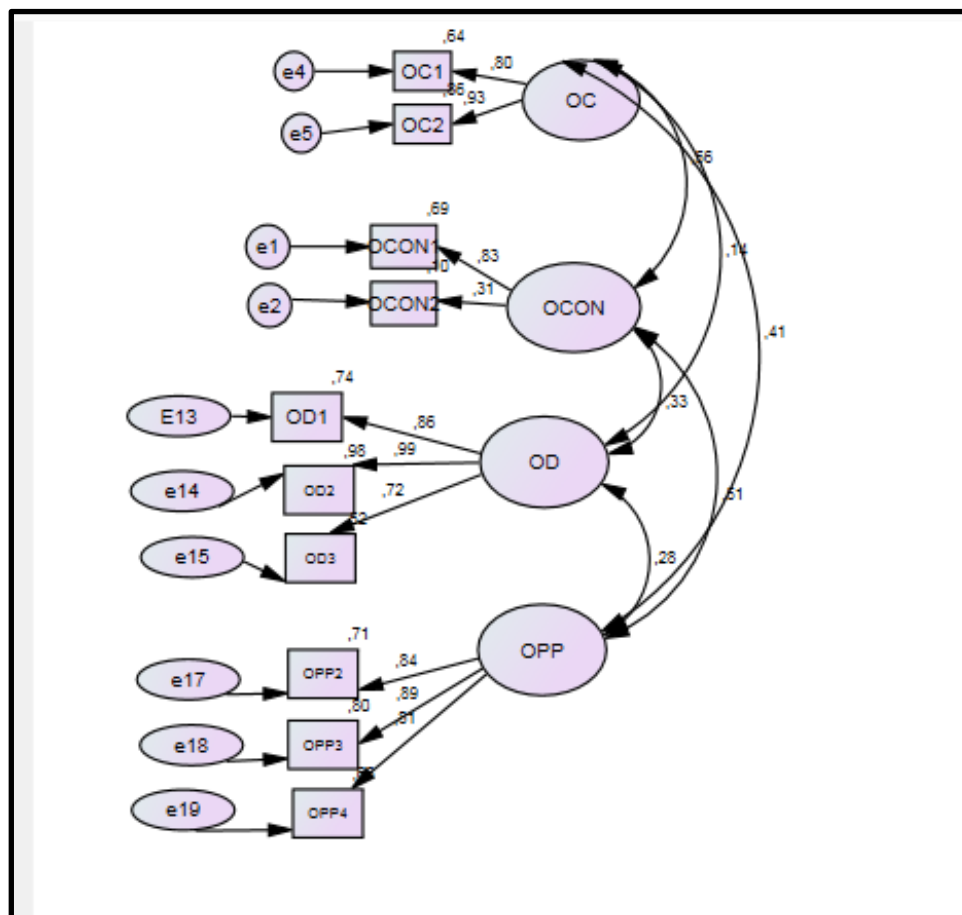
Nous avons fait le choix d'effectuer une validation globale du modèle, et non pas une validation par construit car le nombre d'items par construit étant soit égal soit inférieur à 3, les modèles seront soit juste identifiés, soit non identifiés. Nous savons que le débat n'est pas tranché (Jolibert et Jourdan (2006)³⁶⁵ mais cette option nous a paru plus intéressante dans le cadre de la purification de notre échelle. La coordination interfonctionnelle étant une variable médiatrice dans notre modèle, il ne nous était pas possible d'introduire ce construit dans le modèle de mesure, car ce construit étant théoriquement corrélé aux autres dimensions, aurait inévitablement perturbé le modèle. Par conséquent, nous avons décidé de l'analyser isolément. Or

³⁶⁴ Jolibert et Jourdan (2006), *Op. cité*

³⁶⁵ Jolibert et Jourdan (2006), *Op. cité*

comme nous n'avons retenu, à l'issue de l'analyse factorielle exploratoire, que 3 items, le modèle d'analyse factorielle confirmatoire sera juste identifié. Nous avons donc intégré la coordination interfonctionnelle dans le modèle de structure, ce qui explique son absence dans les résultats qui suivent. Le modèle de mesure que nous avons employé est présenté ci-dessous.

Le modèle de mesure analysé par l'AFC



4.3.3.3 Les résultats de l'évaluation du modèle de mesure

Les résultats principaux sont repris dans le tableau 4 suivant : Indices d'ajustement de l'AFC pour le modèle de mesure globale testé

Indicateurs	Valeurs	Critères d'évaluation
RMSEA	0,088	< 0,06 (acceptable jusqu'à 0,08)
SRMR	0,058	< 0,08 (une valeur la plus proche de 0)
Chi ² /ddl	2,625	< 5

Nous le savons, la taille de l'échantillon influence les résultats des indices statistiques (Fornell et Larcker, 1981)³⁶⁶. Il est par conséquent d'usage de procéder à une analyse relative des différents indicateurs. Le RMSEA est « acceptable » selon les normes, en revanche, le SRMR est très bon. Le Chi-deux/ddl est également bon selon les normes, ce qui nous permet de conclure que le modèle est adapté aux données.

³⁶⁶ Fornell C. et Larcker D.F. (1981), Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 18, 1, 39-50.

4.3.3.5 L'évaluation de la fiabilité et la validité des échelles

Une fois la structure factorielle des échelles de mesure confirmée, nous avons évalué la fiabilité des échelles de mesure, au moyen du ρ de Jöreskog. Le coefficient ρ de Jöreskog est un estimateur sans biais de la fiabilité d'une échelle contrairement au coefficient alpha de Cronbach.

Ce coefficient a été calculé pour chaque construit, il s'avère supérieur à 0,70 pour l'orientation concurrents, l'orientation distributeurs et l'orientation parties prenantes, seule la fiabilité de l'orientation consommateurs est faible (0,67) mais toutefois proche du seuil acceptable (Peterson, 1994)³⁶⁷.

Tableau 5 : Fiabilité de l'échelle, Coefficients ρ de Jöreskog

Construit	Coefficient ρ de Jöreskog
Orientation consommateurs	0,67
Orientation concurrents	0,85
Orientation distributeurs	0,83
Orientation parties prenantes	0,80

³⁶⁷ Peterson, R. A. (1994). A Meta-analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. Journal Of Consumer Research, 21(2), 381-391.

Nous avons ensuite analysé la validité de construit des échelles. Tout d'abord, nous avons mesuré le *rhô* de validité convergente pour chaque construit. La validité convergente représente la cohérence interne d'une échelle de mesure et permet de vérifier que les items qui sont le reflet d'un même construit latent sont corrélés. Elle est établie lorsque le *rhô* de validité convergente (pvc) est supérieur à 0,5 (Fornell et Lacker, 1981)³⁶⁸, ce qui est le cas pour l'ensemble des construits.

Tableau 6 : Validité convergente des échelles

Construit	Coefficient <i>rhô</i> de validité convergente
Orientation consommateurs	0,84
Orientation concurrents	0,58
Orientation distributeurs	0,83
Orientation parties prenantes	0,96

Pour finir, nous avons vérifié la validité discriminante des instruments de mesure. Une bonne validité discriminante signifie que la variance d'un construit est mieux expliquée par ses items de mesure que par tout autre construit latent. L'examen de la validité discriminante permet ainsi de vérifier si les items supposés mesurer des construits

³⁶⁸ Fornell C. et Larcker D.F. (1981), *Op. cité*

différents sont faiblement corrélés. La validité discriminante est établie lorsque le *rho* de validité convergente est supérieur à la corrélation, élevée au carré, entre les construits (Anderson et Gerbing, 1988)³⁶⁹. Nous avons procédé à cette vérification pour tous les construits, la condition est satisfaite pour l'ensemble des variables.

Tableau 7 : Validité discriminante des échelles : Matrice des carrés des corrélations entre les construits

	OC	OCON	OD	OPP
OC	1			
OCON	0,19	1		
OD	0,02	0,19	1	
OPP	0,09	0,18	0,12	1

³⁶⁹ Anderson et Gerbing (1988), *Op. cité*

Conclusion du chapitre 4

Ce chapitre nous a permis de présenter la démarche pour construire nos instruments de mesure et vérifier leur fiabilité et validité. Nous avons mis en place les éléments essentiels pour y parvenir, à savoir bien définir les concepts à étudier, l'instrument de mesure que nous avons utilisé, les modalités d'accès à notre terrain. Nous pouvons par conséquent passer à l'analyse des résultats et la discussion, ce qui fait l'objet du chapitre suivant.

Chapitre 5 : Résultats et discussion

Le chapitre 4 nous a permis de présenter la méthodologie que nous avons choisie pour développer des instruments de mesure fiables et valides des différents construits de notre modèle, ainsi que les échelles finalement obtenues. Ce chapitre 5 est l'ultime étape de la restitution de notre travail de recherche, puisque nous allons présenter les résultats de nos analyses et formuler une réponse aux questions que nous nous sommes posées sur l'orientation marché des Offices de tourisme des stations de montagne. Nous allons d'abord présenter la démarche d'analyse que nous avons suivie pour tester nos hypothèses, puis les résultats que nous avons obtenus. Nous interpréterons ensuite ces résultats d'un point de vue théorique et managérial. Puis nous ferons le bilan de ce travail, en présentant les apports de notre recherche, leurs limites, donc les voies qu'elles ouvrent.

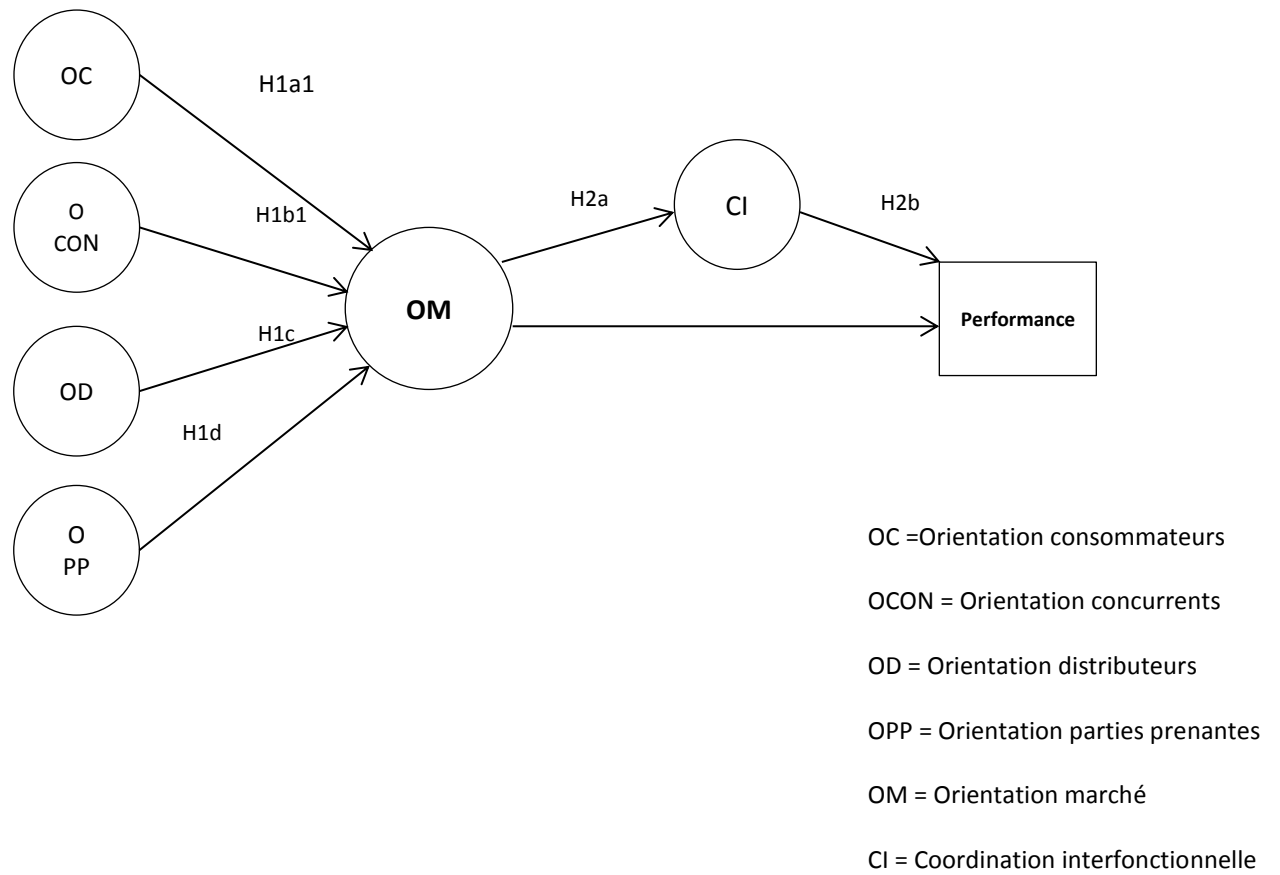
5.1 Les résultats de la recherche

Avant de rentrer dans le détail des résultats obtenus, nous souhaitons présenter la démarche que nous avons suivie pour tester nos hypothèses, en trois étapes.

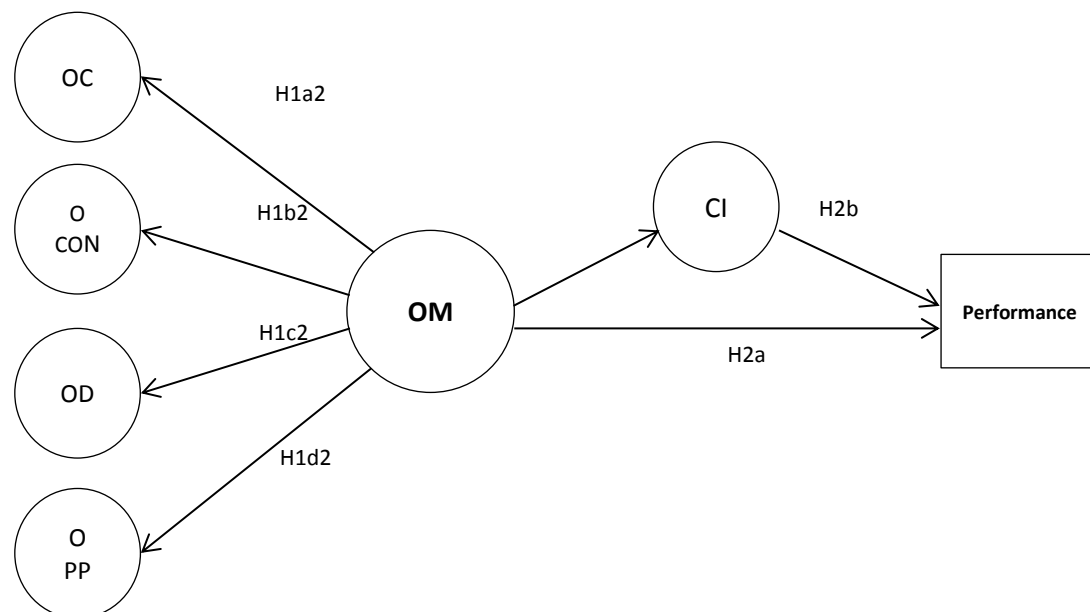
L'étape 1 a eu pour objectif de tester les deux premières séries d'hypothèses H1a, H1b, H1c, H1d et H2a, H2b. Nous avons tout d'abord procédé au test du modèle de structure complet de notre modèle théorique, en intégrant les 4 dimensions que sont l'orientation consommateurs, l'orientation concurrents, l'orientation distributeurs, et

l'orientation parties prenantes, comme indicateurs de l'orientation marché, et la coordination interfonctionnelle définie comme variable médiatrice de la relation entre l'orientation marché et la performance de la station, c'est-à-dire le remplissage de la station. Comme nous l'avons précisé au chapitre 3, la revue de littérature débouche sur deux types de modèles, soit un modèle formatif, soit un modèle réflectif.

Modèle 1 F : Modèle théorique **schématisé en formatif**



Modèle 1 R : Modèle théorique **schématisé en réflectif**



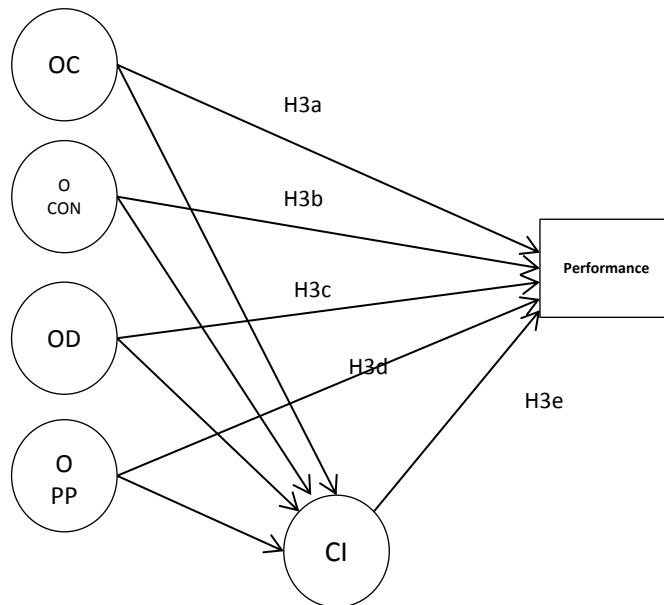
L'ensemble des liens entre les variables a été testé au moyen des équations structurelles.

Cette première série de résultats nous a fait conclure à la supériorité du modèle réflectif. Obtenant un modèle malgré tout peu satisfaisant dans son adéquation aux données, nous avons souhaité l'améliorer, nous avons donc testé un autre modèle de structure (modèle 2, modèle alternatif), dans le but d'améliorer son adéquation aux données. En effet, parmi les différentes stratégies employées pour mettre au point un modèle et effectuer sa validation, il est possible d'améliorer le modèle en le comparant au modèle théorique d'origine (Jöreskog et Sörbom, 1993)³⁷⁰. La simplification peut être obtenue en enlevant certains des paramètres sélectionnés, sans que cela n'altère l'adéquation du modèle aux données (Jolibert et Jourdan, 2006)³⁷¹. Ayant anticipé l'absence éventuelle d'un construit d'orientation marché, nous avons en effet posé la série d'hypothèses H3a, H3b, H3c, H3d, postulant un lien direct entre chaque dimension de l'orientation marché, c'est-à-dire l'orientation consommateurs, l'orientation concurrents, l'orientation distributeurs, et orientation parties prenantes, et la performance, ce qui nous fait de facto éliminer la variable latente orientation marché

³⁷⁰ Jöreskog K.G. et Sörbom D. (1993), *Lisrel 8 : Structural Equation Modeling with the Semplis Command Language*, Erlbaum.

³⁷¹ Jolibert A., Jourdan P. (2006), *Marketing Research. Méthodes de recherche et d'études en marketing*, Paris, Dunod.

Modèle 2 : Modèle alternatif



OC = Orientation consommateurs
 OCON = Orientation concurrents
 OD = Orientation distributeurs
 OPP = Orientation parties prenantes
 OM = Orientation marché
 CI = Coordination interfonctionnelle

Les deux modèles n'étant pas emboîtés, leur comparaison s'est effectuée sur la base de la valeur de l'AIC. La valeur de l'AIC étant la plus faible pour le modèle alternatif, nous l'avons préféré au modèle réflectif qui par ailleurs n'était pas entièrement satisfaisant sur le plan de l'adéquation aux données.

L'étape 2 a eu pour objectif de tester les hypothèses H3a, H3b, H3c, H3d. Nous avons fait l'analyse des résultats du modèle de structure, qui nous permettent d'identifier les 2 seules dimensions qui influencent le remplissage, l'orientation consommateurs et l'orientation distributeurs.

L'étape 3, enfin, nous a permis de tester la dernière série d'hypothèses H4, à savoir l'identification d'un comportement différent d'un Office de tourisme entre l'hiver et l'été, nous avons procédé à une analyse discriminante.

Reprenons maintenant chacune de ses étapes, ainsi que les résultats obtenus.

5.1.1 Etape 1 : test des hypothèses H1a1, H1b1, H1c1, H1d1, H1a2, H1b2, H1c12 H1d2 et H2a, H2b

Le test du modèle conceptuel consiste à comparer le modèle de structure théorique à celui de la réalité des données collectées. L'intérêt de tester le modèle dans son ensemble au moyen des équations structurelles est de pouvoir examiner simultanément les relations causales hypothétiques que nous avons formulées. L'analyse des conditions d'application des équations structurelles a été effectuée dans le cadre de l'analyse factorielle confirmatoire. Les étapes pour tester un modèle de structure sont conformes à celles mises en œuvre pour tester un modèle de mesure. Il faut spécifier un modèle à l'aide de la théorie, puis celui-ci est testé avec les données recueillies. Ensuite, il convient d'évaluer la significativité statistique (valeur du t et p) ainsi que la valeur (le sens et l'importance des relations entre les variables) des coefficients lambdas (équivalent de corrélations lorsque standardisés). Pour s'assurer que les conditions d'utilisation du modèle sont réunies, en particulier lorsque la multinormalité n'est pas respectée, nous testerons les coefficients Bootstraps.

Martinez-Lopez, Gasquez-Abad et Sousa C. (2012)³⁷² ont proposé des seuils à respecter en fonction de la taille de l'échantillon, seuils que nous avons adoptés, notre échantillon se situant dans la tranche des 151 à 250 observations. Les valeurs des critères d'ajustement que nous avons retenus pour notre analyse sont les suivantes : le GFI doit être supérieur à 0,93 ; le RMSEA doit être inférieur 0,05 ; le SRMR doit être inférieur à 0,10.

5.1.1.1 Le test du modèle 1 de structure en formatif

Le modèle de structure théorique en formatif présente les indicateurs d'adéquation globale suivant : Chi deux/ddl = 4,733 ; GFI = 0,805 ; RMSEA = 0,134 ; SRMR = 0,1892

Le Chi-deux/ddl obtenu est passable, car proche du seuil (Chi-deux/ddl < 5), le GFI est mauvais car bien inférieur. En revanche, le RMSEA et le SRMR ne sont pas acceptables. L'adéquation du modèle de structure en formatif aux données n'est pas satisfaisant.

³⁷² Martinez-Lopez F., Gasquez-Abad J. et Sousa C., Structural Equation Modelling in Marketing and Business Research: Critical Issues and Practical Recommendations, *European Journal of Marketing*, 47,1, 2012

Tableau 6 - Estimation des coefficients standardisés / Modèle formatif

			Estimation des coefficients standardisés	Estimation Bootstrap	p
OM	<---	OC	,199	,185	,012
OM	<---	OCON	,081	,133	,712
OM	<---	OD	,134	,129	,092
OM	<---	OPP	,680	,676	
CI	<---	OM	,935	,930	
CI5	<---	CI	,768	,765	***
CI6	<---	CI	,755	,753	***
CI7	<---	CI	,791	,788	
NIVEAUREMPLISSAGE	<---	CI	-,915	-,899	***
NIVEAUREMPLISSAGE	<---	OM	1,238	1,230	
OC2	<---	OC	,946	,966	***
OC1	<---	OC	,782	,792	
OCON1	<---	OCON	,847	,702	
OCON2	<---	OCON	,306	,465	,702
OD1	<---	OD	,859	,856	
OD2	<---	OD	,992	,995	***
OD3	<---	OD	,719	,717	***
OPP2	<---	OPP	,738	,729	
OPP3	<---	OPP	,902	,902	***
OPP4	<---	OPP	,810	,805	***

5.1.1.2 Le test du modèle 1 de structure en réflectif

Le modèle de structure théorique en réflectif présente les indicateurs d'adéquation globale suivant : Chi deux/ddl = 2,426 ; GFI = 0,9 ; RMSEA = 0,083 ; SRMR = 0,0717

L'adéquation du modèle de structure en réflectif aux données est assez moyen. Le Chi-deux/ddl obtenu est bon ; le GFI est passable, car proche du seuil ; le RMSEA n'est pas acceptable ; le SRMR est quant à lui acceptable.

Tableau 7 - Estimation des coefficients standardisés / Modèle réflectif

			Estimation des coefficients standardisés	Estimation Bootstrap	P
CI	<---	OM	,785	,774	***
OC	<---	OM	,647	,645	***
OCON	<---	OM	,848	,852	,002
OD	<---	OM	,438	,428	
OPP	<---	OM	,639	,649	***
CI5	<---	CI	,789	,787	***
CI6	<---	CI	,723	,723	***
CI7	<---	CI	,683	,681	
NIVEAUREMPLISSAGE	<---	CI	-,179	-,184	,355
NIVEAUREMPLISSAGE	<---	OM	,536	,544	,009
OC1	<---	OC	,802	,797	***
OC2	<---	OC	,922	,925	
OCON1	<---	OCON	,756	,777	***
OCON2	<---	OCON	,342	,343	
OD1	<---	OD	,873	,875	
OD2	<---	OD	,976	,975	***
OPP2	<---	OPP	,840	,836	***
OPP3	<---	OPP	,897	,895	
OPP4	<---	OPP	,811	,810	***
OD3	<---	OD	,726	,721	***

Nous concluons donc à la supériorité du modèle structurel théorique en mode réflectif car ce modèle est mieux adapté aux données. Ceci étant, comme ce modèle présente une adéquation moyenne aux données, nous allons le comparer à un modèle alternatif plus parcimonieux (Kline, 2011)³⁷³.

³⁷³ Kline R. (2011), *Principles and practice of structural equation modeling*, 3e ed. The Guilford Press, New York.

5.1.1.3 Test du modèle alternatif avec liens directs

Comme nous l'avons dit précédemment, nous avons souhaité améliorer l'adéquation de notre modèle aux données, le modèle théorique retenu ne nous donnant pas totale satisfaction. Nous avons donc testé un autre modèle de structure (modèle 2, modèle alternatif), postulant un lien direct entre chaque dimension de l'orientation marché, c'est-à-dire l'orientation consommateurs, l'orientation concurrents, l'orientation distributeurs, et orientation parties prenantes, et la performance. La variable latente d'orientation marché est éliminée.

Le modèle de structure alternatif présente les indicateurs d'adéquation globale suivant : Chi deux/ddl = 2,18 ; GFI = 0,923 ; RMSEA = 0,075 ; SRMR = 0,0569.

Ces résultats sont nettement améliorés par rapport au modèle théorique en réflectif : le Chi-deux/ddl est bon, nous considérons comme acceptable le RMSEA bien qu'un peu élevé mais nettement amélioré, le GFI est amélioré est bon, et le SRMR est bon.

Tableau 8 - Estimation des coefficients standardisés / Modèle alternatif, liens directs

			Estimation des coefficients standardisés	Estimation bootstrap	p
CI	<---	OPP	,211	,191	,045
CI	<---	OD	,091	,065	,295
CI	<---	OCON	,333	,367	,125
CI	<---	OC	,241	,222	,031
OPP4	<---	OPP	,813	,812	***
OPP3	<---	OPP	,896	,893	***
OPP2	<---	OPP	,840	,836	
OD3	<---	OD	,727	,722	***
OD2	<---	OD	,975	,973	
OCON1	<---	OCON	,825	,893	
OC2	<---	OC	,935	,937	
OC1	<---	OC	,791	,788	***
CI5	<---	CI	,782	,778	
CI6	<---	CI	,731	,731	***
CI7	<---	CI	,684	,679	***
OCON2	<---	OCON	,314	,312	,003
OD1	<---	OD	,874	,876	***
NIVEAUREMPLISSAGE	<---	CI	,055	,071	,617
NIVEAUREMPLISSAGE	<---	OPP	,027	,014	,749
NIVEAUREMPLISSAGE	<---	OD	,419	,427	***
NIVEAUREMPLISSAGE	<---	OCON	-,119	-,109	,367
NIVEAUREMPLISSAGE	<---	OC	,224	,209	,016

Récapitulons les résultats obtenus dans le tableau suivant :

Tableau 9 - Synthèse de l'évaluation des 3 modèles

	Modèle 1F Modèle théorique en formatif	Modèle 1R Modèle théorique en réflectif	Modèle 2 Modèle alternatif	Rappel des critères d'ajustement retenus ³⁷⁴
Chi-deux/ddl	4,733	2,426	2,183	doit être inférieur à 5
GFI	0,805	0,9	0,923	doit être supérieur à 0,93
RMSEA	0,134	0,083	0,075	doit être inférieur à 0,05
SRMR	0,1892	0,0717	0,0569	doit être inférieur à 0,10
	Modèle non retenu	Modèles mis en comparaison		

Nous avons ensuite procédé à la comparaison du modèle théorique en réflectif (modèle 1R) et du modèle alternatif (modèle 2), sur la base de la valeur de AIC entre les deux modèles. Les résultats sont les suivant : Modèle théorique (Modèle1R : AIC= 240,231) / Modèle alternatif (Modèle 2 : AIC= 221,554). Le modèle qui possède la valeur de l'AIC la plus faible (Modèle 2) est retenu. De plus, ce modèle alternatif étant plus parcimonieux, nous le retenons.

³⁷⁴ Martinez-Lopez F., Gasquez-Abad J. et Sousa C., Structural Equation Modelling in Marketing and Business Research: Critical Issues and Practical Recommendations, *European Journal of Marketing*, 47,1, 2012.

Tableau 10 – Synthèse des résultats du modèle proposé en réflectif et du modèle alternatif

Modèle réflectif						Modèle alternatif liens directs					
			Estimation des coefficients standardisés	Estimation Bootstrap	P				Estimation des coefficients standardisés	Estimation Bootstrap	P
CI5	<---	CI	,789	,787	***	CI5	<---	CI	,782	,778	
CI6	<---	CI	,723	,723	***	CI6	<---	CI	,731	,731	***
CI7	<---	CI	,683	,681		CI7	<---	CI	,684	,679	***
OC1	<---	OC	,802	,797	***	OC1	<---	OC	,791	,788	***
OC2	<---	OC	,922	,925		OC2	<---	OC	,935	,937	
OCON1	<---	OCON	,756	,777	***	OCON1	<---	OCON	,825	,893	
OCON2	<---	OCON	,342	,343		OCON2	<---	OCON	,314	,312	,003
OD1	<---	OD	,873	,875		OD1	<---	OD	,874	,876	***
OD2	<---	OD	,976	,975	***	OD2	<---	OD	,975	,973	
OD3	<---	OD	,726	,721	***	OD3	<---	OD	,727	,722	***
OPP2	<---	OPP	,840	,836	***	OPP2	<---	OPP	,840	,836	
OPP3	<---	OPP	,897	,895		OPP3	<---	OPP	,896	,893	***
OPP4	<---	OPP	,811	,810	***	OPP4	<---	OPP	,813	,812	***
CI	<---	OM	,785	,774	***	CI	<---	OPP	,211	,191	,045
OC	<---	OM	,647	,645	***	CI	<---	OD	,091	,065	,295
OCON	<---	OM	,848	,852	,002	CI	<---	OCON	,333	,367	,125
OD	<---	OM	,438	,428		CI	<---	OC	,241	,222	,031
OPP	<---	OM	,639	,649	***	NIVEAUREMPLISSAGE	<---	CI	,055	,071	,617
NIVEAUREMPLISSAGE	<---	OM	,536	,544	,009	NIVEAUREMPLISSAGE	<---	OPP	,027	,014	,749
NIVEAUREMPLISSAGE	<---	CI	-,179	-,184	,355	NIVEAUREMPLISSAGE	<---	OD	,419	,427	***
						NIVEAUREMPLISSAGE	<---	OCON	-,119	-,109	,367
						NIVEAUREMPLISSAGE	<---	OC	,224	,209	,016

Nous pouvons d’ores et déjà conclure que les hypothèses H1a1, H1b1, H1c1, H1d1, H1a2, H1b2, H1c2, H1d2, H2a et H2b ne sont pas validées. Le construit d’orientation marché n’existe pas pour les Offices de tourisme de montagne.

5.1.2 Etape 2 : test des hypothèses H3a, H3b, H3c, H3d

Le tableau 10 présenté plus haut nous permet de constater les points suivant :

Tout d’abord, l’orientation parties prenantes n’influence pas le niveau de remplissage ($\beta = 0,027$; $p = 0,749$). De même, l’orientation concurrents n’influence pas le niveau de remplissage ($\beta = -0,119$; $p = 0,367$).

En revanche, deux orientations influencent le niveau de remplissage, l’orientation consommateurs ($\beta = 0,224$; $p = 0,016$) et l’orientation distributeurs, de façon statistiquement significative ($\beta = 0,419$; $p = ***$).

La coordination interfonctionnelle n’influence pas, quant à elle, le niveau de remplissage ($\beta = 0,055$; $p = 0,617$). Nous avons posé comme hypothèse qu’elle était médiatrice de la relation entre les dimensions et le remplissage de la station, nous pouvons donc conclure que l’hypothèse H3e n’est pas validée, ce n’est pas la coordination interfonctionnelle mise en place par l’office de tourisme qui peut avoir un effet sur le remplissage.

Nous pouvons également conclure que les hypothèses H3a et H3c sont validées, mais que les hypothèses H3b, H3d et H3e ne sont pas validées. L'orientation consommateurs et l'orientation distributeur d'un Office de tourisme d'une station de montagne influencent toutes deux positivement le remplissage de la station, mais l'orientation concurrents et l'orientation parties prenantes n'ont pas d'effet significatif sur la performance de la station, ni la coordination interfonctionnelle mise en place.

Nous constatons par ailleurs que l'orientation distributeurs et l'orientation parties prenantes sont très faiblement corrélées à la coordination interfonctionnelle, l'orientation concurrents et l'orientation consommateurs un peu plus.

Tableau 11 - Matrice des corrélations des 4 orientations et la coordination interfonctionnelle

		Coordination Interfonctionnelle
Orientation parties prenantes	<-->	,508
Orientation distributeurs	<-->	,297
Orientation concurrents	<-->	,621
Orientation consommateurs	<-->	,528

$p < 0,05$

L'analyse des corrélations entre les dimensions de l'OM montre qu'il existe des corrélations élevées entre certaines dimensions de l'orientation marché, ce qui est contraire à l'existence d'indicateurs formatifs qui par nature se doivent d'être faiblement corrélés (Mackenzie et Podsakoff, 2003)³⁷⁵.

³⁷⁵ Jarvis, C. B., Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., Mick, D. G., et Bearden, W. O. (2003), A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research, *Journal of Consumer Research*, 30(2), 199-218.

Tableau 12 – Matrice des corrélations entre les 4 orientations

			Corrélations
Orientation concurrents	<-->	Orientation consommateurs	,568
Orientation distributeurs	<-->	Orientation consommateurs	,147
Orientation parties prenantes	<-->	Orientation consommateurs	,406
Orientation distributeurs	<-->	Orientation concurrents	,352
Orientation parties prenantes	<-->	Orientation distributeurs	,286
Orientation parties prenantes	<-->	Orientation concurrents	,529

p<0,05

Nous constatons donc bien l'existence de dimensions de l'orientation marché d'un Office de tourisme, mais celles-ci ne sont pas le reflet du concept d'orientation marché. De ce fait, nous concluons que le construit d'orientation marché n'existe pas pour les Office de tourisme des stations de montagne.

5.1.3 Etape 3 - Test de l'hypothèse H4

Enfin, la question de la saisonnalité étant à l'origine de notre questionnement, nous avons procédé à une analyse discriminante pour vérifier si les deux orientations qui ont un effet positif sur le remplissage de la station peuvent expliquer une différence entre la saison d'hiver et la saison d'été.

La base utilisée pour procéder à l'analyse discriminante est, comme nous l'avons expliqué au chapitre 4, paragraphe 4.3.1, la base des réponses aux questions

concernant l'hiver, et des questions concernant l'été. Si tous nos traitements précédents ont été réalisés sur un échantillon de 210 réponses, nous avons exploité un échantillon pour l'hiver de 105 réponses, et de même, un échantillon pour l'été de 105 réponses. Nous testons l'influence de la saisonnalité sur les items utilisés pour l'orientation consommateurs et les items utilisés pour l'orientation distributeurs.

Nous avons d'abord vérifié les 3 conditions d'utilisation de l'analyse discriminante, que sont la taille de l'échantillon, la normalité des distributions des variables explicatives et l'égalité des matrices de covariance (Jolibert et Jourdan, 2006)³⁷⁶.

1 - Concernant la taille de l'échantillon, il est conseillé que le plus petit des groupes soit d'une taille 3 à 5 fois supérieure au nombre de variables explicatives (Huberty, 1994)³⁷⁷. Nous avons 5 variables explicatives, il nous fallait donc avoir 25 observations minimum, ce qui est notre cas, n=105.

2 – La seconde condition d'application de l'analyse discriminante porte sur la normalité de la distribution des variables explicatives. Les indicateurs d'asymétrie et d'aplatissement montrent que les distributions ne sont pas trop éloignées de la normalité car les valeurs obtenues ne sont pas très éloignées de 0.

³⁷⁶ Jolibert et Jourdan (2006), Op. cité

³⁷⁷ Huberty C. (1994), *Applied Discriminant Analysis*, New York, John Wiley.

Tableau 13 – Analyse discriminante / indicateurs d’asymétrie et d’aplatissement

	N	Asymétrie		Aplatissement	
	Statistique	Statistique	Ecart Type	Statistique	Ecart Type
OC1	210	-,915	,168	1,315	,334
OC2	210	-,937	,168	1,316	,334
OD1	210	,136	,168	-1,055	,334
OD2	210	,241	,168	-,828	,334
OD3	210	,164	,168	-1,231	,334
N valide (listwise)	210				

3 – L’égalité des matrices de variances et covariances peut être testée au moyen du test de Box. La valeur du coefficient M de Box (19,619) est testée au moyen d’un F de Fisher (36,145577) dont la signification statistique ($p=0,992$) montre que l’hypothèse d’égalité des matrices de variances-covariances entre les deux groupes est vérifiée. La condition la plus contraignante est remplie.

Les hypothèses d’utilisation de l’analyse discriminante étant respectées, nous avons procédé au traitement. La valeur du Lambda de Wilks (0,94) n’étant pas statistiquement significative ($dl = 8$, $p=0,124$), nous concluons qu’il n’y a pas de différences entre le groupe hiver et le groupe été.

Tableau 14 – Lambda de Wilks

Lambda de Wilks				
Test de la ou des fonctions	Lambda de Wilks	Khi-deux	ddl	Signification
1	,940	12,669	8	,124

L'orientation consommateurs et l'orientation distributeurs ne présentent pas de différence significative entre l'hiver et l'été. Nous pouvons donc invalider l'hypothèse H4.

Cependant, en raison d'une hétérogénéité possible dans les données entre la France et la Suisse, nous avons effectué une analyse typologique afin de vérifier l'existence de structure entre les Offices de tourisme suisses et français. L'analyse typologique utilisant l'algorithme de Ward ne permettant pas d'observer l'émergence de sous-groupes, nous avons conclu en l'absence de sous structure dans les observations.

5.1.4 Synthèse

Nous avons, dans cette partie, fait état de l'ensemble de notre démarche d'analyse. Le tableau ci-dessous nous permet de synthétiser les hypothèses et résultats obtenus :

Tableau 15 – Synthèse de la validation / invalidation des hypothèses

1/ Hypothèses relatives aux dimensions de l'orientation marché d'un Office de tourisme De H1a1 à H1d1, de H1a2 à H1d2		
H1 a : L'orientation <i>consommateurs</i> est une dimension de l'orientation marché d'un Office de tourisme	Hypothèse non validée	Le construit orientation marché n'existe pas pour un Office de tourisme de station de montagne
H1 b : L'orientation <i>concurrents</i> est une dimension de l'orientation marché d'un Office de tourisme	Hypothèse non validée	

H1 c : L'orientation distributeurs est une dimension de l'orientation marché d'un Office de tourisme	Hypothèse non validée	
H1 d : L'orientation parties prenantes est une dimension de l'orientation marché d'un Office de tourisme	Hypothèse non validée	
2/ Hypothèses relatives à la relation entre l'orientation marché d'un Office de tourisme et la performance de la station		
H2a : Il existe une relation positive entre l'orientation marché de l'Office de tourisme et la performance de la station (le remplissage de la station).	Hypothèse non validée	De ce fait, il ne peut y avoir d'influence de l'orientation marché d'un office de tourisme sur le remplissage de la station
H2b : La coordination interfonctionnelle est une variable médiatrice entre l'orientation marché et la performance de la station (le remplissage de la station)	Hypothèse non validée	
<u>Si H2 a n'est pas vérifié</u> 3/ Hypothèses relatives à un effet direct de chaque dimension de l'orientation marché sur la performance de station.		
H3 a – Il existe une influence positive de l'orientation consommateurs sur la performance de la station (le remplissage de la station)	Hypothèse validée	Un Office de tourisme orienté consommateurs améliore la performance de la station
H3 b – Il existe une influence positive de l'orientation concurrents sur la performance de la station (le remplissage de la station)	Hypothèse non validée	L'orientation concurrents d'un Office de tourisme n'a pas d'effet sur la performance de la station
H3 c – Il existe une influence positive de l'orientation distributeurs sur la performance de la station (le remplissage de la station)	Hypothèse validée	Un Office de tourisme orienté distributeurs améliore la performance de la station
H3 d – Il existe une influence positive de l'orientation parties prenantes sur la performance de la station (le remplissage de la station)	Hypothèse non validée	L'orientation concurrents d'un Office de tourisme n'a pas d'effet sur la performance de la station

<i>H3 e – La coordination interfonctionnelle a un effet médiateur entre les dimensions de l’orientation marché et la performance de la station (le remplissage de la station)</i>	Hypothèse non validée	La coordination interfonctionnelle au niveau d’une station n’est pas un moyen identifié comme pouvant améliorer la performance de la station
4/ Hypothèses sur la différence de comportement marketing des Offices de tourisme entre l’hiver et l’été		
<i>H4 – Les modèles explicatifs de la performance des Offices de tourisme sont différents entre l’hiver et l’été.</i>	Hypothèse non validée	Nous ne constatons pas de comportement différent d’un Office de tourisme entre l’hiver et l’été

Cette restitution des résultats doit maintenant être accompagnée d’une discussion, qui fait l’objet du point suivant.

5.2 Discussion

Nous venons de présenter les résultats bruts de nos traitements, nous allons maintenant les interpréter. Tout l’intérêt d’une recherche réside dans l’exploitation des résultats obtenus, en vue de contribuer à l’amélioration de la connaissance et de la compréhension que nous avons des concepts et des pratiques associées qui sont à l’origine de notre problématique. Les résultats que nous avons obtenus nous semblent, à de nombreux égards, très intéressants, tant d’un point de vue théorique que managérial : ils nous permettent d’une part de discuter sur la nature du concept

d'orientation marché ; ils nous incitent, d'autre part, à chercher des explications managériales à la validation et à la réfutation de nos hypothèses.

5.2.1 : Rappel des postulats de départ et les résultats obtenus

Pour notre recherche, nous sommes partis de quatre postulats, déclinés en quatre séries d'hypothèses : les Offices de tourisme des stations de montagne sont orientés marché (1) ; du fait de la configuration de leur marché et de la structure de l'offre proposée par les stations, l'orientation marché des Offices de tourisme est composée de quatre sous orientations, l'orientation consommateurs, l'orientation concurrents, l'orientation distributeurs et l'orientation parties prenantes. La coordination interfonctionnelle est intégrée au fonctionnement d'un Office de tourisme (2) ; l'orientation marché des Offices de tourisme est un levier de performance, et permet une influence positive sur le remplissage de la station (3) ; enfin, les Offices de tourisme n'envisagent pas leur marché de la même façon en hiver et en été, leur orientation marché est donc différente en été et en hiver (4).

Les résultats que nous venons de présenter nous permettent par conséquent de formuler quatre affirmations : Tout d'abord, le construit orientation marché n'existe pas pour un Office de tourisme de station de montagne. Par conséquent, il ne peut y avoir d'influence de l'orientation marché d'un Office de tourisme sur le remplissage de la station (1). En revanche, nous pouvons établir l'existence, dans les Offices de tourisme, d'une orientation consommateurs, d'une orientation concurrents, d'une

orientation distributeurs et d'une orientation parties prenantes, ce qui signifie que les Offices de tourisme abordent bien leur environnement de façon appropriée, en repérant les acteurs qui le constituent, c'est-à-dire les consommateurs, les concurrents, les tours opérateurs et les acteurs socio-professionnels. Nous pouvons également établir l'existence d'une coordination interfonctionnelle, ce qui confirme le rôle de coordinateur marketing de l'Office de tourisme (2). Parmi les quatre sous orientations de l'Office de tourisme, seules l'orientation consommateurs et l'orientation distributeurs ont une influence positive sur le remplissage de la station, l'orientation concurrents et l'orientation parties prenantes n'ayant pas d'effet sur la performance de la station, ni la coordination interfonctionnelle. Autrement dit, un Office de tourisme orienté consommateurs et orienté tours opérateurs améliore assurément la performance de la station. En revanche, être tourné vers les concurrents et les acteurs socio professionnels n'est pas un levier identifié comme pouvant améliorer le remplissage de la station, pas plus que coordonner l'ensemble des acteurs de la station (3). Enfin, nous pouvons dire que l'orientation consommateurs et l'orientation distributeurs des Offices de tourisme ne sont pas différentes entre l'hiver et l'été (4). Examinons d'abord les points qu'il nous semble intéressant d'aborder d'un point de vue théorique.

5.2.2 : Les résultats abordés d'un point de vue théorique

Nous avons pris appui, dans notre recherche, sur le concept d'orientation marché, parce qu'il nous paraissait particulièrement pertinent pour caractériser la façon qu'a

une organisation de mettre en œuvre le concept marketing et voir dans quelle mesure cela peut contribuer à la performance de la station. Nos résultats nous amènent donc à aborder la question de la nature du construit d'orientation marché, la question de sa mesure,

5.2.2.1 : La nature du construit orientation marché

Le construit orientation marché n'existe pas dans les Offices de tourisme. Nous le savons, toutes les organisations ne sont pas orientées marché (Avlonitis et Gounaris, 1997)³⁷⁸, nous ne sommes donc pas outre mesure surpris par ce résultat. Nous constatons cependant que la question de la définition de l'orientation marché subsiste, et avec elle, celle des conditions de son existence. Rappelons que suite aux articles séminaux de Narver et Slater (1990)³⁷⁹ et Kohli et Jaworski (1990)³⁸⁰, les recherches se sont principalement centrées sur le lien orientation marché-performance, délaissant peut-être un peu trop vite la réflexion sur la définition. Il faudra attendre une adaptation des travaux à des contextes d'entreprises ou de pays différents pour constater les difficultés à convenir d'une définition l'orientation marché qui fasse consensus. D'ailleurs, nous ne sommes pas à l'aise avec le vocabulaire à employer. Que doit-on dire ? Etre orienté marché ? Pratiquer l'orientation marché ? Fonctionner en orientation marché ? Développer une orientation marché ?

³⁷⁸ Gounaris S. P. et Avlonitis G. J. (2001), Market orientation development : a comparison of industrial vs consumer good companies, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16 Issue 5, p 354. 28p

³⁷⁹ Narver J.C. et Slater S.F. (1990), The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 54, 4, 20-35.

³⁸⁰ Kohli A.K. et Jaworski B.J. (1990), Market orientation : the construct, research propositions, and managerial implications, *Journal of Marketing*, 54, 2, 1-18.

Narver et Slater (1990)³⁸¹ ont défini le construit d'orientation marché comme unidimensionnel, constitué de trois composantes comportementales (orientation consommateur, orientation concurrente et coordination interfonctionnelle) et deux critères décisionnels (perspective long terme et objectif de performance économique). Pour eux, les trois composantes comportementales sont étroitement liées, par conséquent une organisation orientation marché doit simultanément être orientée consommateurs, orientée concurrents et pratiquer de la coordination interfonctionnelle. Ils postulent surtout que chacune de ces dimensions a la même importance. Narver et Slater (1990)³⁸², dans les voies de recherche qu'ils suggèrent, évoquent toutefois la nécessité de vérifier si cette égalité des composants est toujours vérifiée, et si dans certains cas, l'une des dimensions ne pourrait pas, au contraire, produire des effets supérieurs sur la performance. Pour Lambin et Chumpitaz (2006)³⁸³ l'orientation marché est un concept composite, dont les composantes sont constituées de sous orientations, caractérisant l'importance des acteurs clé pour l'organisation. L'approche qu'ils ont du concept d'orientation marché en fait un concept « modulable ». Narver et Slater (1990)³⁸⁴, dans les voies de recherche qu'ils suggèrent, évoquent toutefois la nécessité de vérifier si cette égalité des composants est toujours vérifiée et si, dans certains cas, l'une des dimensions ne pourrait pas, au contraire, produire des effets supérieurs sur la performance.

³⁸¹ Narver J.C. et Slater S.F. (1990), *Op. cité*

³⁸² Narver J.C. et Slater S.F. (1990), *Op. cité*

³⁸³ Lambin et Chumpitaz (2006), *Op. cité*

³⁸⁴ Narver J.C. et Slater S.F. (1990), *Op. cité*

Cette question de la nature même du concept se retrouve d'ailleurs dans la modélisation par les équations structurelles. Le débat sur l'usage des modèles de mesure réflectifs ou formatifs dans les modèles d'équations structurelles a été soulevé par Jarvis, Mackenzie et Podsakoff (2003)³⁸⁵, puis Crié (2005)³⁸⁶, incitant à la plus grande vigilance dans l'établissement des relations de mesure du modèle. Ils déplorent le manque de rigueur dans la justification théorique des relations de mesure, l'exigence étant souvent essentiellement mise dans la justification théorique des relations structurelles. Or une mauvaise détermination du sens relationnel entre les variables observées et le concept qu'elles sous-tendent peut dénaturer le concept lui-même, et altérer sa nature, donc sa définition et l'usage que l'on en fait. Le modèle de mesure formatif spécifie que les variables observées sont de multiples causes du concept qu'elles construisent (le terme causal est aussi utilisé en lieu et place de formatif). Le modèle de mesure réflectif spécifie que les variables observées sont le reflet du construit. Pour Fornell, Rhee et Yi (1991)³⁸⁷ « Les différences entre les deux types de modèles s'inscrivent dans la nature épistémique des relations qu'entretiennent construits et indicateurs ». Ce débat nous intéresse donc plus pour des raisons théoriques que pour des raisons méthodologiques : Mesurer un construit en formatif signifie qu'on le considère comme composite, alors qu'un modèle en réflectif postule le caractère unidimensionnel du construit, quel que soit le nombre de

³⁸⁵ Jarvis C. B., Mackenzie S. B., Podsakoff P. M., Mick D. G. et Bearden, W. O. (2003), A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research, *Journal of Consumer Research*, 30(2), 199-218.

³⁸⁶ Crié, D. (2005). *De l'usage des modèles de mesure réflectifs ou formatifs dans les modèles d'équations structurelles*. Recherche et Applications en Marketing, 20(2), 5-27.

³⁸⁷ Fornell C., Rhee B. et Yi Y. (1991), Direct regression, reverse regression, and covariance structure analysis, *Marketing Letters*, 2, 3, 309-320.

variables observées. Jarvis, Mackenzie et Podsakoff (2003)³⁸⁸ recommandent donc de bien se demander si le construit est formatif ou réflectif de nature, ce qui demande une définition claire du construit, et la création d'un jeu d'items qui représente bien le domaine.

Nous avons, pour notre cas, été confronté aux deux conceptualisations de l'orientation marché sur lesquelles nous nous sommes appuyées, qui n'abordent pas le concept de la même façon : D'un côté, Narver et Slater (1990)³⁸⁹ ne font pas mention de la nature du concept, mais la définition théorique qu'ils en font pourrait nous faire penser à une mesure en réflectif. A leur décharge, ils ont développé l'échelle Mktor en 1990, or l'article de Jarvis, Mackenzie et Podsakoff (2003)³⁹⁰ date de 2003, nous pouvons donc imaginer que la préoccupation de Narver et Slater (1990)³⁹¹ portait plus sur la définition du concept. Ceci étant, Narver et Slater (1990)³⁹² se contentent de corrélations entre les construits et d'ACP, ce qui pourrait être assimilé à du formatif, car il n'y a pas d'erreur (e) et l'utilisation des scores factoriels n'est finalement pas éloignée d'une structure en formatif. Notons également que Kohli, Jaworski et Kumar (1993)³⁹³ testent leur modèle en formatif (échelle Maktor), soit 3 ans après Narver et Slater (1990)³⁹⁴. De l'autre côté, Lambin et Chumpitaz (2006)³⁹⁵ construisent leur

³⁸⁸ Jarvis C. B., Mackenzie S. B., Podsakoff P. M., Mick D. G. et Bearden, W. O. (2003), A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research, *Journal of Consumer Research*, 30(2), 199-218.

³⁸⁹ Narver J.C. et Slater S.F. (1990), *Op. cité*

³⁹⁰ Jarvis, C. B., Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., Mick, D. G., & Bearden, W. O. (2003), *op. cité*

³⁹¹ Narver J.C. et Slater S.F. (1990), *Op. cité*

³⁹² Narver J.C. et Slater S.F. (1990), *Op. cité*

³⁹³ Kohli A.K., Jaworski B.J. & Kumar A. (1993), MARKOR : a measure of market orientation, *Journal of Marketing Research*, 30, 4, 467-477.

³⁹⁴ Narver J.C. et Slater S.F. (1990), *Op. cité*

³⁹⁵ Lambin et Chumpitaz (2006), *Op. cité*

modèle en formatif, ce qui est cohérent avec la conception qu'ils ont de l'orientation marché, concept composite car composé de dimensions, ou sous orientations. Le concept est donc formatif de nature, et c'est ce qu'ils ont cherché à mesurer.

La double mesure, en formatif puis en réflexif, que nous avons faite, avait pour objectif d'apporter une réponse à cette question de la nature du concept d'orientation marché, composite ou unidimensionnel, pour les offices de tourisme. Mais l'existence même du concept d'orientation marché n'a pas été établie dans le cas des Offices de tourisme des stations de montagne.

5.2.2.2 : L'existence de sous orientations

Nous avons en revanche bien identifié l'existence des dimensions de l'orientation marché dans l'esprit du responsable de l'Office de tourisme. Nous pouvons donc confirmer l'existence d'une orientation consommateurs, d'une orientation concurrents, d'une orientation distributeurs et d'une orientation parties prenantes. Si l'orientation consommateurs et l'orientation concurrents sont systématiquement intégrées dans les modèles, l'orientation distributeur et l'orientation parties prenantes le sont beaucoup moins. Ce qui nous semble donc intéressant, c'est de pouvoir considérer qu'il existe bien des sous orientations propres à chaque organisation et contexte de marché. Cela confirmerait l'hypothèse d'un construit d'orientation marché composite donc formatif.

Nous avons également identifié l'existence d'une coordination interfonctionnelle chez les directeurs des Offices de tourisme. Lambin et Chumpitaz (2006)³⁹⁶ l'ont définie comme variable médiatrice de la relation orientation marché-performance. C'est également la position que nous avons adoptée. Nous n'avons pas inclus d'autres variables modératrices et médiatrices dans notre modèle, car notre objet d'étude étant déjà particulier, nous n'avons pas souhaité complexifier notre modèle. Le fait de ne pas confirmer la coordination interfonctionnelle comme médiatrice n'est pas un résultat majeur, nous n'avons donc pas matière à fortement débattre sur cette question. Mais nous pensons que la contingence du contexte spécifique de l'organisation d'une offre au sein d'un territoire altère probablement les effets de cette médiation. Nous verrons que c'est une analyse complémentaire possible à envisager dans les voies de recherche.

5.2.2.3 : Le lien direct entre les orientations d'une organisation et la performance

Nos résultats nous permettent de confirmer que l'orientation consommateurs a un effet positif sur la performance, de même que l'orientation distributeurs. L'effet direct des orientations d'une organisation sur la performance étant positif, nous avons là des arguments confirmatoires pour faire valoir l'intérêt d'une prise en considération des acteurs du marché, avant même de parler d'orientation marché. Être orienté consommateurs, être orienté distributeurs est déjà un comportement qui peut conduire à une meilleure performance. L'orientation marché serait l'étape d'après,

³⁹⁶ Lambin et Chumpitaz (2006), *Op. cité*

c'est-à-dire l'adoption d'un comportement complet, intégrant toutes les orientations. Mais nous confirmons l'analyse de Gauzente (1999)³⁹⁷ qui repose la question de la nature du concept d'orientation marché, qui serait une philosophie d'entreprise, un ensemble d'activités ?

Le concept d'orientation marché est effectivement un concept complexe, parce qu'il est multidimensionnel, et composite. C'est probablement aussi pour cette raison que les organisations lui préfèrent le concept marketing, plus facile à comprendre et intégrer conceptuellement. Pour Lambin, Chumpitaz, de Moerloose (2005)³⁹⁸, le concept d'orientation marché est un « idéal de gestion » vers lequel l'entreprise qui cherche à être performante devrait tendre. Mythe peut-être, mais mythe directeur, et c'est déjà beaucoup. Finalement, l'ambition d'opérationnaliser le concept marketing ne serait-elle pas une utopie ?

Nous serions effectivement tentés de vouloir trouver un modèle d'orientation marché qui puisse être applicable, une liste de bons comportements marketing à adopter, sorte de vade-mecum à l'instar des 4 P du Marketing Management. Car nous avons été « mal » habitués, avec le Marketing Management, à la formulation de leviers facilement manipulables, indispensable boîte à outils. Et c'est tout l'enjeu du concept d'orientation marché, transformer cette complexité et devenir compréhensible et adaptable pour tout type d'organisation. Le fait qu'il y ait deux approches différentes,

³⁹⁷ Gauzente C. (1999), Comparing market orientation scales : a content analysis, *Marketing Bulletin*, May, Vol 10, p 76

³⁹⁸ Lambin J.J., Chumpitaz R., de Moerloose C. (2005), *Marketing stratégique et opérationnel, du marketing à l'orientation marché*, Dunod, Paris.

l'approche comportementale de Kohli et Jaworski (1990)³⁹⁹ et l'approche culturelle de Narver et Slater (1990)⁴⁰⁰ pour définir l'orientation marché participe probablement à cette difficulté de formalisation simple, compréhensible et appréhendable par tout type d'organisation. En ce sens, nous comprenons mieux les volontés de rapprochement des deux approches (Gotteland, 2002⁴⁰¹ ; Cadogan et Diamantopulos, 1995⁴⁰²), et adhérons à cette intention. Le concept d'orientation marché est « still an issue under debate » (Avlonitis et Gounaris, 1997)⁴⁰³. Nous sommes d'accord.

5.2.3 Les résultats abordés d'un point de vue managérial

Nous allons maintenant appréhender les résultats de notre recherche et tenter cette fois-ci d'apporter une explication managériale à chacun d'eux.

5.2.3.1 : Les Offices de tourisme ne sont pas orientés marché

Nos résultats nous permettent d'affirmer que le construit d'orientation marché n'existe pas dans les Offices de tourisme. La discussion que nous venons d'avoir sur le concept d'orientation marché nous fait confirmer que cette approche culturelle du marketing est loin d'être facile à mettre en place, particulièrement dans un contexte aussi spécifique qu'un territoire sur lequel l'offre est co construite. Nous l'avons dit, nous n'avons pas été surpris car nous connaissons la population constituée des

³⁹⁹ Kohli et Jaworski (1990), *Op. cité*

⁴⁰⁰ Narver et Slater (1990), *Op. cité*

⁴⁰¹ Gotteland (2002), *Op. cité*

⁴⁰² Cadogan et Diamantopulos (1995), *Op. cité*

⁴⁰³ Avlonitis et Gounaris (1997), *Op. cité*

directeurs d'Offices de tourisme. Si de plus en plus d'entre eux ont suivi un cursus marketing, une grande majorité a appréhendé le marketing d'une façon très empirique. C'est donc logique, et compréhensible selon nous, qu'une approche combinée des consommateurs, des concurrents, des tours opérateurs et des acteurs socio-professionnelles ne soit pas une évidence pour eux. Les sous orientations existent bien, mais elles ne sont pas considérées comme participant à une vision marketing globale pour les directeurs d'Offices de tourisme.

5.2.3.2 : Mais les Offices de tourisme ont bien intégré les acteurs clés de leur environnement

Le résultat intéressant, en revanche, est la confirmation que les Offices de tourisme des stations de montagne ont bien identifié le rôle clé des consommateurs, des tours opérateurs, des concurrents et des acteurs socio professionnels, même s'ils les appréhendent différemment :

- Les Offices de tourisme sont suffisamment orientés consommateurs pour que les effets se manifestent au niveau du remplissage de la station. La connaissance, la compréhension, la volonté de satisfaire le consommateur est le principe fondamental du marketing, le cœur de la culture marketing, également intégré au niveau des territoires. Le fait de renouveler l'offre en cherchant à proposer des nouveautés à chaque saison, de proposer une offre segmentée qui convienne aux différentes typologies de clientèle, est symptomatique de cette orientation consommateurs. Les Offices de tourisme ne font pas qu'utiliser des outils opérationnels du marketing, ils sont

convaincus qu'un moyen de remplir la station passe par la satisfaction des visiteurs.

- Les Offices de tourisme sont également suffisamment orientés distributeurs pour que les effets se manifestent au niveau du remplissage de la station. Ce résultat nous semble à nouveau compréhensible, car les stations mettent de plus en plus fortement l'accent sur la commercialisation de la station, qui devient un levier important : plus ils travaillent avec des tours opérateurs, plus ils ont de chances d'avoir un bon niveau de remplissage. N'oublions pas que nous sommes sur un marché « de masse », dans lequel la distribution a un rôle majeur, comme dans tout marché de masse. Les tours opérateurs ne sont pas encore incontournables, car de nombreuses stations assurent encore une commercialisation en direct, à travers une centrale de réservation. Mais le levier s'avère efficace, nous le prouvons. Certaines stations commencent d'ailleurs à viser des « marchés » spécifiques, tel que le marché anglais, en travaillant quasi exclusivement avec des tours opérateurs spécialisés sur cette cible. Courchevel, par exemple, est réputée pour accueillir une population russe. L'autre élément qui explique que les Offices de tourisme soient fortement orientés tours opérateurs, c'est la présence d'un acteur clé parmi les parties prenantes, la société de remontées mécaniques, directement concernée par cette question de fréquentation : plus il y a de skieurs, plus l'activité est rentable. Il est intéressant de souligner que les stations ayant un positionnement luxe ne sont pas celles qui comptent les infrastructures les plus

modernes parce que leur clientèle n'est pas une clientèle de skieurs. Les choix seront portés vers le confort (télésièges chauffés en Suisse) mais pas sur des indicateurs de performance (débrayage automatique, vitesse de rotation, ...) des remontées.

- Les Offices de tourisme manifestent une orientation concurrents, mais insuffisamment pour identifier un effet sur le remplissage. Nous pouvons expliquer ce résultat par le fait que les stations n'ont pas vraiment la possibilité de raisonner en termes d'avantages concurrentiels à créer. Si différenciation des stations il y a, c'est une différenciation naturelle, liée au massif géographique, à l'altitude, à l'orientation (au sens spatial cette fois-ci !), à la topographie du territoire, à l'enneigement, et une différenciation historique. Comme nous l'avons expliqué au chapitre 2, elle est en quelque sorte « subie », et les Offices de tourisme construisent leur offre à partir de cette réalité. L'intégration des concurrents dans la stratégie d'une station de montagne n'est donc pas un axe majeur de réflexion, les Offices de tourisme pratiquent plutôt un suivi et une veille. Le monde des directeurs d'offices est de toute façon tout petit, ils se connaissent presque tous.
- Les Offices de tourisme manifestent également une orientation parties prenantes mais insuffisamment pour identifier un effet sur le remplissage. C'est le premier résultat « décevant » de notre recherche, nous avons formulé l'hypothèse d'une orientation parties prenantes, considérant que les acteurs socio-professionnels d'une station étaient des acteurs importants, car co

producteurs de l'offre. Mais les Offices de tourisme ne sont pas assez intégrateurs, le fait que la coordination interfonctionnelle n'ait pas non plus d'effet sur le remplissage signifie qu'ils n'ont pas conscience du rôle des parties prenantes dans l'offre de la station. Le degré de proximité des acteurs, au sein d'une station, est très variable d'une station à une autre, les systèmes de gouvernance à l'œuvre sont également propres à chaque station, il est donc difficile de nous prononcer sur des raisons justifiées. Nous verrons en revanche, en conclusion, que la question des parties prenantes mérite d'être approfondie.

5.2.3.3 : Une posture marketing identique en hiver et en été

Le second résultat « décevant » d'un point de vue managérial, c'est de ne pas avoir identifié de comportement différencié entre l'hiver et l'été. Nous aurions aimé pouvoir travailler cette hypothèse, car la question de la saisonnalité est à l'origine de notre raisonnement, nous souhaitons en effet trouver une explication aux différences de fréquentation entre l'hiver et l'été dans les comportements marketing des Offices de tourisme. Les identifier aurait permis de fournir des leviers d'action à mettre en œuvre. Nous avons vu que l'échelon du territoire de référence était différent selon que l'on soit en été ou en hiver, avec des approches marketing différentes, en terme de marque et d'offre. Mais ces éléments ne suffisent pas pour justifier d'une orientation consommateurs et distributeurs différentes dans le cadre de cette recherche. Nous avons clairement expliqué, dans le chapitre 2, pourquoi et comment

les stations de montagne étaient devenues des stations de sport d'hiver, imposant cette saison comme la saison de fréquentation maximale. Nous devons donc nous rallier à l'idée que l'inversion de ce déséquilibre passe en partie par un travail sur l'image de la montagne, indépendamment du travail marketing fait au niveau de chaque Office de tourisme. Mais nous continuons à penser qu'une orientation consommateurs plus forte peut avoir de réels effets.

Conclusion du chapitre 5

Ce chapitre 5 a eu pour objectif de présenter la méthodologie suivie pour tester nos hypothèses de recherche. Les échelles de mesure présentées au chapitre 4, dont la validité et fiabilité ont été vérifiées, nous ont permis de mener nos analyses au moyen des équations structurelles. Nous avons ensuite exposé nos résultats, étape par étape, résultats qui nous font valider très partiellement nos hypothèses, mais qui nous fournissent de la matière intéressante pour développer une discussion. Discussion que nous avons développée ensuite, d'un point de vue théorique, puis d'un point de vue managérial. Les Offices de tourisme des stations de montagne françaises et suisse francophones ne sont pas orientées marché ; elles sont toutefois orientées consommateurs, orientées tours opérateurs car seules l'orientation consommateurs et l'orientation tours opérateurs ont un effet positif sur le remplissage de la station. Il n'y a pas, par ailleurs, de différence de comportement marketing des Offices de tourisme entre l'hiver et l'été.

Conclusion générale

La restitution de notre travail de recherche touche à sa fin. Nous avons retracé pas à pas la route que nous avons suivie, en souhaitant rendre ce parcours le plus clair et le plus précis possible. Reprenons en rapidement les grands jalons.

Nous avons d'abord cadré notre champ. Le chercheur est un peu un photographe, qui doit choisir s'il fait un gros plan sur un phénomène particulier, car le détail lui semble essentiel, ou s'il préfère une vision plus élargie, en grand angle, pour bien appréhender une situation managériale. C'est l'option que nous avons choisie. Le concept d'orientation marché est selon nous un concept « digne d'intérêt » (MacInnis, 2011)⁴⁰⁴. La recherche en comportement du consommateur se développe et se raffine en effet à grande vitesse, il faut donc que la recherche sur les acteurs qui mettent en oeuvre le marketing progresse simultanément, sous peine d'un déséquilibre préjudiciable pour la discipline. Nous avons donc tenté de mener une recherche originale, en portant un regard nouveau sur le concept d'orientation marché car appliqué aux Offices de tourisme de montagne, « un travail frais » comme Jaworski et Kohli (1996)⁴⁰⁵ le suggèrent.

⁴⁰⁴ MacInnis D.J. (2011), Un cadre pour les contributions en marketing, *Recherche et applications en Marketing*, vol 26, n°4, 89-116.

⁴⁰⁵ Jaworski, B. et Kohli, A. (1996), Market Orientation: Review, Refinement and Roadmap, *Journal of Market Focused Management*, 1, 2, 1996, 119-135.

Nous avons ensuite pris appui sur des contributions intellectuelles majeures. Pour MacInnis (2011)⁴⁰⁶, les articles conceptuels sont indispensables à la vitalité et à l'enrichissement de la discipline marketing. C'est le rôle qu'ont joué les contributions séminales de John C. Narver et Stanley F. Slater, de Ajay K. Kohli et Bernard J. Jaworski, mais aussi de Christian Homburg et Christian Pflesser, ou encore de Frederick E. Webster et Rohit Deshpande. Ils sont les « lanceurs d'alerte » de la discipline marketing, car ils pointent du doigt ce sur quoi il faut porter notre vigilance. La prise en main d'un concept ne se fait donc pas par hasard, elle est marquée par la découverte d'auteurs qui vont nous emballer plus que d'autres, et qui vont fortement nous déterminer, au risque d'ailleurs de négliger d'autres contributions tout aussi majeures. C'est pourquoi il y a forcément des angles morts dans notre revue de littérature, des zones d'ombre. C'est une interprétation de la littérature parmi d'autres, avec forcément une problématique et un terrain de recherche en filigrane. Et puis quand un champ est déjà très bien investi, avec des analyses subtiles et de grande qualité, on ne peut que se sentir modeste ; il faut s'appeler Charles Baudelaire⁴⁰⁷ pour se réjouir d'arriver après tout le monde !

⁴⁰⁶ MacInnis D.J. (2011), Un cadre pour les contributions en marketing, *Recherche et applications en Marketing*, vol 26, n°4, 89-116.

⁴⁰⁷ Charles Baudelaire a publié une critique littéraire « Madame Bovary par Gustave Flaubert » dans *L'Artiste*, le 18 octobre 1857. Voilà ce qu'il dit à propos des critiques qui arrivent après que tout ait été dit : « *En matière de critique, la situation de l'écrivain qui vient après tout le monde, de l'écrivain retardataire, comporte des avantages que n'avait pas l'écrivain prophète, celui qui annonce le succès, qui le commande, pour ainsi dire, avec l'autorité de l'audace et du dévouement. [...] Il ne reste donc plus à la critique qu'à indiquer quelques points de vue oubliés, et qu'à insister un peu plus vivement sur des traits et des lumières qui n'ont pas été, selon moi, suffisamment vantés et commentés. D'ailleurs, cette position de l'écrivain en retard, distancé par l'opinion, a, comme j'essayais de l'insinuer, un charme paradoxal. Plus libre, parce qu'il est seul comme un traînard, il a l'air de celui qui résume les débats* »

Puis, en collectant nos données auprès de professionnels concernés et directement confrontés à notre problématique, nous avons suivi, là encore, les recommandations de MacInnis (2011)⁴⁰⁸ qui invite la recherche en marketing à s'orienter et à se focaliser sur des contextes riches. La phase de traitement en a été grandement facilitée car nous avons travaillé sur un bon matériau. Les techniques de traitement ont été mises au service de la théorie, notre intention de recherche n'étant pas tournée vers une performance méthodologique, mais vers un dispositif équilibré. Nos résultats ont prêté à discussion, nous avons donc rempli notre mission de chercheur en alimentant, de manière empirique, la réflexion sur le concept d'orientation marché.

Ecrire une thèse, c'est raconter une histoire, l'histoire d'une recherche. L'histoire a d'ailleurs joué un rôle important dans notre travail, qui a justement commencé par la convergence de deux histoires, celle du marketing et celle du développement des stations de montagne. Les évolutions de l'un et de l'autre sont finalement assez proches. Soumis au diktat de la rentabilité, le marketing s'est transformé en boîte à outils, les stations de montagne sont devenues des produits à consommer. Il y avait donc nécessité, pour nous, d'apporter une réponse qui confrontent les acteurs marketing de la montagne aux fondamentaux de la discipline. Aussi maladroite et incomplète soit cette recherche, elle aura eu le bon sens comme guide, avec un pragmatisme du questionnement, et des motivations sincères comme moteur. Au sortir de cette excursion, voyons maintenant quels sont les apports et les limites de notre travail, ainsi que les voies de recherche à envisager.

⁴⁰⁸ MacInnis D.J. (2011), Un cadre pour les contributions en marketing, *Recherche et applications en Marketing*, vol 26, n°4, 89-116

Les apports théoriques

Le concept d'orientation marché

Dans le chapitre 5, nous avons fait état, et discuté, des résultats obtenus, les apports de la recherche ont donc été mis en évidence. Reprenons-les de façon synthétique. Nous avons tout d'abord complété les travaux déjà engagés sur le concept d'orientation marché, en produisant une recherche empirique, basée sur l'observation d'acteurs assez peu étudiés en marketing, les Offices de tourisme. Nous avons inscrit notre travail dans la double perspective de Narver et Slater (1990)⁴⁰⁹ et Lambin et Chumpitaz (2006)⁴¹⁰, en proposant un modèle que nous avons testé empiriquement, qui nous a permis de confirmer que toutes les organisations ne sont pas orientées marché, ce qui incite justement à identifier les conditions d'émergence et d'existence d'un comportement orienté marché. Nous avons en revanche fait émerger la coexistence possible de sous orientations, qui peuvent avoir un effet positif direct sur la performance, puisque nous avons vérifié l'existence d'une relation entre l'orientation consommateurs et la performance, ainsi qu'une relation entre l'orientation distributeurs et la performance. La question de la mise en œuvre du marketing, à travers ce concept d'orientation marché, reste cependant posée. Nous pourrions nous dire que les résultats de cette recherche sont liés à la nature très particulière de l'organisation étudiée. Mais n'est-elle pas révélatrice des amalgames probablement aussi en cours dans des entreprises plus classiques ?

⁴⁰⁹ Narver et Slater (1990), *Op. cité*

⁴¹⁰ Lambin et Chumpitaz (2006), *Op. cité*

L'orientation parties prenantes

Nous avons empiriquement abordé la question de l'orientation parties prenantes établie par Maignan et Ferrell (2004)⁴¹¹. Nous avons illustré la notion de parties prenantes par un exemple de configuration particulière où les acteurs sont co producteurs d'une l'offre, et peuvent ainsi être considérés comme des parties prenantes internes de l'organisation. Certes, cette configuration est particulière, puisqu'il s'agit d'un territoire, mais c'est une approche exploratoire qui peut être utile à tout dispositif similaire de co production, de collaboration en vue de satisfaire un même client, un même consommateur. La coordination est également fortement liée à la définition des parties prenantes, nous le verrons dans les limites et voies de recherche.

Le marketing territorial

Notre recherche apporte, à notre avis, une troisième contribution, mais cette fois ci non à théorie sur l'orientation marché, mais au champ du marketing qui s'intéresse au territoire, c'est-à-dire le marketing territorial. Nous avons considéré la question du marketing d'un territoire en nous intéressant aux acteurs qui en assurent la fonction. Le marketing territorial n'abordant pas spécifiquement cette question de la fonction marketing, l'angle par lequel nous avons abordé, et le territoire, et le marketing, peut apporter un axe de réflexion complémentaire.

⁴¹¹ Maignan et Ferrell (2004), *Op. cité*

Les apports managériaux

Cette recherche est un trait d'union entre la théorie et la pratique, dont l'un des objectifs était d'amener la théorie aux praticiens afin qu'ils ne considèrent pas le marketing d'un point de vue uniquement opérationnel, en empruntant simplement les outils, mais qu'ils les remettent en perspective et intègrent pourquoi ils ont été conçus.

L'identification des orientations prioritaires des Offices de tourisme dans leur démarche marketing, et de l'effet positif sur le remplissage de la station

Nous avons tout d'abord identifié les orientations prioritaires des Offices de Tourisme dans les stations de montagne, qui sont l'orientation consommateurs et l'orientation tours opérateurs. C'est un résultat important pour sensibiliser les Offices de tourisme à la nécessité d'être tournés vers ces deux acteurs pour parvenir à atteindre des niveaux de remplissage satisfaisants. Si une orientation consommateur est vitale, une orientation distributeurs peut assurer un niveau de performance accru. Cela peut donc inciter les stations de montagne à réfléchir aux circuits et modalités de commercialisation et considérer le caractère stratégique de cette dimension.

Les Offices de tourisme, acteurs qui gagneraient à être orientés marché.

Les Offices de tourisme, comme beaucoup d'organisations, utilisent les outils marketing et maintiennent leur réflexion dans le cadre du Marketing Management. Ils pratiquent un marketing opérationnel, qui pour Lambin, Chumpitaz et De Moerloose (2005)⁴¹² est très symptomatique d'une orientation vente. Le fait que les Offices de

⁴¹² Lambin, Chumpitaz et De Moerloose (2005), *Op. cité*

tourisme soient orientés distribution semble le confirmer. Les Offices de tourisme, comme nous l'avons vu, pensent ne pas pouvoir pleinement agir sur l'offre, ils se concentrent donc sur les moyens (le comment technique) et pas sur la mise en œuvre (le comment organisationnel).

Mais les Offices de tourisme ont donc tout intérêt à être orientés marché, pour des raisons de performance globale telle que nous l'avons démontré, mais aussi parce que les bénéfices tirés de l'orientation marché pourrait également apporter une réponse à la question de la gouvernance des stations, qui concourt indirectement à une performance collective au niveau d'un territoire. Considérer, intégrer, et associer les acteurs socio-professionnels à la stratégie de la station, à la mise en orchestre de l'offre, associée à une coordination de toutes les actions au sein du territoire, ne peut que créer servir l'intérêt de tous. Rappelons la question que se posent les acteurs territoriaux : Comment avoir une approche marketing partagée au niveau d'un territoire ? La voie de l'orientation marché nous semble être pertinente pour apporter une réponse à cette question. Nous avons compris que les Offices de tourisme étaient orientés parties prenantes, mais qu'ils n'en « faisaient rien ». L'étape suivante passe donc par une plus grande coordination sur le territoire.

Par ailleurs, l'injonction managériale du moment est l'innovation, y compris dans les stations de montagne qui voient là une solution miraculeuse pour devenir plus attractives. Nous serions tentés de dire que l'innovation est souvent « un cataplasme sur une jambe de bois ». Car avant de parler d'innovation, ne faut-il se poser la question des conditions nécessaires pour parvenir à innover ? Et l'orientation marché

n'est-elle pas l'une de ces conditions ? Chercher à être orienté marché ne peut, là encore, qu'apporter des bénéfices complémentaires à la performance économique de la station.

L'intérêt, pour les Offices de tourisme, à être orienté marché est donc bien réel selon nous, le moyen de les amener à cette approche marketing passe par la formation des directeurs d'Office de tourisme, nous reviendrons sur ce point un peu plus loin.

Les limites de la recherche

Tant que les données ne sont pas collectées, tout le plan de la recherche peut encore être modifié. Mais une fois la collecte faite, les traitements révèlent tous les manquements, et la phase d'écriture rend ces faiblesses encore plus visibles. Nous sommes donc conscients des limites théoriques de notre travail.

Tout d'abord, nous aurions pu commencer par identifier la culture d'organisation d'un Office de tourisme avant de nous poser la question de son orientation marché. Inscrivant notre travail dans le cadre de l'approche culturelle de Naver et Slater (1990)⁴¹³, nous nous sommes posé la question, mais nous avons délibérément écarté ce projet, conscient de la difficulté que nous aurions eu à mesurer la culture d'organisation (Homburg et Pflesser, 2000)⁴¹⁴. D'un point de théorie d'abord, car

⁴¹³ Naver et Slater (1990), *Op. cité*

⁴¹⁴ Homburg et Pflesser (2000), *Op. cité*

analyser la culture organisationnelle d'un Office de tourisme ne nous a pas semblé très pertinent, les équipes étant souvent de petite taille. S'intéresser à la culture organisationnelle de la station s'avère en revanche plus pertinent, bien qu'il ne s'agisse pas d'une organisation à proprement parler, mais qui permet d'intégrer la question de la gouvernance. Or la gouvernance des stations ne faisait pas partie de nos objectifs de recherche, et c'est bien l'acteur Office du tourisme que nous souhaitons observer ; d'un simple point de vue méthodologique, il ne nous a pas non plus paru envisageable de mobiliser l'attention des directeurs d'Office de tourisme sur un sujet de cette nature, très éloigné, à première vue, de leurs préoccupations opérationnelles.

En revanche, nous aurions dû commencer par chercher à identifier ce qu'est le concept marketing pour chacun des directeurs d'Offices de tourisme, à l'instar de Diamantopoulos et Hart (1993)⁴¹⁵ qui mesurent la perception du concept marketing sur la base de quatre dimensions que sont l'objectif du marketing, le centrage sur le marché, la centralité du marketing dans l'organisation et l'orientation consommateur. Quelques questions supplémentaires auraient suffi pour mesurer l'état d'esprit marketing des directeurs d'Office de tourisme. Nous aurions ainsi pu établir des liens entre la conception du marketing et l'orientation marché.

⁴¹⁵ Diamantopoulos A. et Hart S. (1993), Linking market orientation and company performance : preliminary evidence on Kohli et Jaworski's framework, *Journal of Strategic Marketing*, 1, 1, 93-121.

Une autre limite de notre travail concerne la mesure de la performance. Nous avons abordé la notion de performance de façon très subjective d'une part, puisqu'elle s'exprime en termes de « niveau de remplissage », et sans grande finesse de mesure d'autre part, puisque nous n'avons proposé que 3 niveaux de réponse, fort, moyen, faible. La question de la mesure de la performance reste un sujet sensible dans de nombreux travaux sur l'orientation marché, nous n'avons pas échappé à la difficulté de la caractériser, et ce d'autant plus que les indicateurs de performance d'une station de montagne sont nombreux, mais pas systématiquement renseignés. La mesure de la performance du territoire est une préoccupation de tous les territoires, à tous les niveaux ; des dispositifs sont mis en place, mais nous sommes encore confrontés à une totale hétérogénéité. Comme le suggèrent Gotteland, Haon et Gauthier (2007)⁴¹⁶, il serait donc intéressant, voire souhaitable, de développer une mesure non déclarative du degré d'orientation marché d'une organisation. Ils suggèrent de prendre en compte les budgets alloués aux politiques de satisfaction et de fidélisation (orientation consommateur), budgets alloués à la veille concurrentielle (orientation concurrence) à la R&D pour l'orientation technologie. Cette suggestion nous semble pertinente, car on tend vers une certaine objectivité. Pour les stations de montagne, nous pourrions considérer par exemple le nombre de salons auxquels les Offices de tourisme participent, ou les budgets communications, les budgets hors media.

⁴¹⁶ Gotteland D., Haon C., et Gauthier C. (2007), L'orientation marché : synthèse et nouvelles directions théoriques, *Recherche et Applications en Marketing*, 22(1), 45-59.

Les voies de recherche futures

A la lumière de cette première série de résultats sur l'orientation marché des Offices de tourisme, nous pouvons identifier quatre principales voies d'approfondissement ou d'exploration complémentaire.

L'orientation parties prenantes

Nous pensons que la mesure de l'orientation parties prenantes doit être améliorée. Selon nous, ce type de mesure se prête particulièrement bien à une approche dyadique, avec un double questionnement du directeur d'Office de tourisme et d'acteurs socioprofessionnels, en vue de comparer les perceptions respectives des actions engagées. Un territoire a l'avantage de concentrer une grande diversité de parties prenantes, c'est donc un terrain idéal d'exploration pour mieux comprendre ce type d'acteur. La réciprocité de l'engagement mérite à notre sens d'être étudiée : mesurer l'orientation parties prenantes de l'Office de tourisme, tourné vers les acteurs socio-professionnels de la station, mais aussi l'engagement des acteurs socio-professionnels de la station vis à vis du développement touristique de la station.

L'identification de variables modératrices

De même, l'identification de variables modératrices est étroitement liée à l'observation de la relation orientation marché-performance. Nous n'avons pas souhaité complexifier notre modèle, de peur de ne pas pouvoir correctement mesurer

l'orientation marché des Offices de tourisme. Mais une suite pourrait être donnée à cette première étape, en intégrant des variables médiatrices, qui pourraient par exemple être le positionnement de la station, le type de station, le type de gouvernance.

Elargir le périmètre d'étude

Le périmètre de notre recherche s'est limité aux stations de montagne françaises et suisses francophones, la Suisse ayant été considérée comme la France. Il serait par conséquent intéressant d'envisager une comparaison à l'internationale, en élargissant aux territoires nord-américain, canadien, autrichien, italien, suisse alémanique et italienne et s'interroger sur les pratiques de ces pays, avec d'autres types de gouvernance. Par ailleurs, la question de la saisonnalité ne concerne pas que les territoires de montagne. Les territoires du littoral pourraient également être observés, en envisageant une étude sur les Office de tourisme des stations balnéaires. Ce serait l'opportunité d'apporter une réponse à la question plus générale de la mise en œuvre du marketing sur un territoire à vocation touristique.

Intégrer des éléments de l'approche comportementale de Kohli et Jaworski (1990)⁴¹⁷

Nous avons choisi d'inscrire notre réflexion dans le sillon de Narver et Slater (1990)⁴¹⁸, considérant entre autre qu'il allait être difficile de construire, et tester un modèle

⁴¹⁷ Kohli et Jaworski (1990), *Op. cité*

⁴¹⁸ Narver et Slater (1990), *Op. cité*

inspiré de l'approche comportementale de Kohli et Jaworski (1990)⁴¹⁹, la question de l'information étant très critique au sein des territoires. Mais les stations commencent à percevoir l'intérêt de mettre en place un système d'information marketing partagé au sein des stations, avec l'implantation d'outil CRM. Les Offices de tourisme se présentent donc comme terrain idéal pour assister à l'éveil de cette prise de conscience, à la mise en place de dispositifs de collecte et de diffusion des informations, ainsi que de leur exploitation d'un point de vue décisionnel. Reconsidérer l'orientation marché des Offices de tourisme dans la perspective comportementale cette fois ci nous semble intéressante.

D'autre part, parmi les antécédents de l'orientation marché que Kohli et Jaworski (1990)⁴²⁰ identifient, les caractéristiques des managers confirmés de l'entreprise, censés incarner et transmettre « l'état d'esprit » orientation marché au sein de l'entreprise, sont déterminantes. Parmi ces caractéristiques se trouve la formation : ils formulent clairement l'hypothèse que plus les managers confirmés ont un niveau d'éducation, et suivi une carrière professionnelle, plus l'organisation va être orientée marché. Autrement dit, puisque l'orientation marché impose d'être réactif aux changements des consommateurs grâce à des actions marketing innovantes, cela peut être vu comme un comportement innovant en continu. Or l'aptitude à innover (Rogers, 1983)⁴²¹ se développe au cours des études, par conséquent, un manager confirmé ayant suivi un cursus de formation aura des prédispositions à innover, donc à porter et accompagner la mise en place réussie de l'orientation marché au sein de l'entreprise. Il

⁴¹⁹ Kohli et Jaworski (1990), *Op. cité*

⁴²⁰ Kohli et Jaworski (1990), *Op. cité*

⁴²¹ Rogers E.M (1983), *Diffusion of innovations*, 3rd ed. New York. The Free Press.

serait donc assurément intéressant d'introduire cette variable dans les travaux futurs sur l'orientation marché. Les origines et écoles de formation, les postes occupés, les secteurs d'activités investis participent à édifier la culture des acteurs de l'entreprise, en particulier la culture marketing. Nous n'avons pas intégré cette question des origines de formation et du cursus des directeurs d'office de tourisme interrogés dans notre travail. Mais nous savons, pour le cas particulier des stations de montagne, que les profils des directeurs d'Offices de tourisme sont très divers, tous n'ayant pas été formés au marketing dans un contexte de cursus classique. Cette population de professionnels utilise des outils et suit une démarche sans avoir forcément été formée à ces pratiques. Les territoires et les Offices de tourisme sont venus au marketing parce que qu'ils avaient à proposer rentrait dans le cadre d'un échange marchand. Les approches sont parfois intuitives, et couronnées de succès car la connaissance du milieu des stations est indéniablement un atout.

Mais les effets seraient probablement augmentés si l'esprit marketing, adapté au contexte du territoire, était une conviction profonde et naturelle. L'approche comportementale de Kohli et Jaworski (1990)⁴²² s'avère donc là encore intéressante et pertinente à mobiliser. Comme nous l'avons dit au chapitre 1, avant de se poser la question du processus de gestion et d'exploitation de l'intelligence marketing (approche comportementale), il faut d'abord que l'organisation adhère au principe (culture organisationnelle) que les clients, les concurrents la distribution, les parties prenantes doivent être pris en considération lors des décisions (approche culturelle).

⁴²² Kohli et Jaworski (1990), *Op. cité*

La culture marketing est le prérequis à toute mise en oeuvre, la gestion et l'exploitation de l'intelligence marketing étant la manifestation concrète de cette culture. C'est donc logique d'envisager, en deuxième phase seulement, une modélisation inspirée de l'approche comportementale de Kohli et Jaworski (1990)⁴²³, qui peut certainement fournir des résultats complémentaires intéressants.

Ayant mis en évidence les apports et limites de notre recherche, et suggéré des voies d'exploration qui pourraient participer au raffinement du concept d'orientation marché, il ne nous reste donc plus qu'à conclure. La communauté académique, en introduisant le concept d'orientation marché, a dénoncé les manquements du marketing comme fonction. Le concept d'orientation marché présente donc un réel potentiel pour la discipline marketing dans son ensemble, potentiel qu'il faut exploiter, car la question de la fonction marketing et de ses évolutions persiste.

Le marketing, en tant que pratique mais aussi en tant que discipline, est plus que jamais source de confusions. Les amalgames entre les termes marketing, concept marketing, marketing opérationnel, marketing stratégique, orientation marketing, orientation client, orientation marché sont nombreux.

Les constats sont les mêmes que ceux établis dans les années 1980-1990 : myopie marketing des praticiens (Smith, Drumwright, Gentile, 2010)⁴²⁴, qui ne voient plus l'environnement changer et ne prennent pas assez en considération les parties

⁴²³ Kohli et Jaworski (1990), *Op. cité*

⁴²⁴ Smith N. C., Drumwright M. E., et Gentile M. C. (2010), The New Marketing Myopia, *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), 4-11

prenantes, qui n'ont pas de vision long terme, qui développent beaucoup trop de produits « me too » apportant peu de valeur ajoutée ; déclin et dispersion des compétences marketing (Webster et Lusch, 2013)⁴²⁵, nécessitant que le marketing soit élevé à un haut niveau de conscience ; un marketing qui doit impérativement « renaitre » (Brown, 2005)⁴²⁶, en élargissant ses frontières et ses perspectives, en systématisant l'intégration inter fonctionnelle, en comblant les décalages croissants entre la stratégie et l'exécution, ou encore en revitalisant le marketing au sein de l'organisation (Srivastava, Shervani, Fahey, 1999)⁴²⁷.

Notre bon vieux marketing serait-il donc toujours aussi malade ? Probablement. Mais nous restons convaincu que les concepts structurants de la discipline ne sont pas difficiles à transmettre, il suffit que l'enseignement du marketing accepte de se poser les bonnes questions. Nous avons évoqué, dans la revue de la littérature, les premiers questionnements des pionniers de l'enseignement du marketing, mais leurs questions ne sont-elles pas aujourd'hui toujours les nôtres ? Comment enseigner le marketing, et quelle ambition organisationnelle lui attribuer ? L'orientation marché a pour ambition de diffuser le concept marketing dans toute l'organisation ? Alors enseignons l'orientation marché aux futurs manager, et cessons de n'enseigner que le concept marketing et surtout qu'aux seuls marketeurs. Le marketing ne doit jamais oublier ses origines, il est discipline et pratique à la fois, il est donc de la responsabilité de

⁴²⁵ Webster F. et Lusch R. (2013), Elevating marketing: marketing is dead! Long live marketing ! *Journal of The Academy of Marketing Science*, 41(4), 389-399

⁴²⁶ Brown S. W. et al.(2005), Marketing Renaissance : Opportunities and imperatives for improving Marketing Thought, practice, and infrastructure, *Journal of Marketing*, Vol 69, 1-25.

⁴²⁷ Srivastava R, Shervani T, Fahey L (1999), Marketing, Business Processes, and Shareholder Value : an Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing, *Journal of Marketing*, 1999; 63(4):168-179.

l'enseignement d'assumer pleinement son rôle de point de passage incontournable entre la théorie et la pratique, entre le monde académique et le monde économique.

Bibliographie

Aaker D. A. (1988), *Strategic Market Management*, 2nd ed, New York, John Wiley & Sons, Inc.

Acquier A. et Gond J. (2007), Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re) découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 5-35.

Allard-Poesi F. et Maréchal C. (1999), « Construction de l'objet de recherche » dans Thiétard R.A. et al, *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p. 34-56.

Anderson P. F. (1982), Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm, *Journal of Marketing*, 46(2), 15-26.

Anderson J.C. et Gerbing D.W. (1988), Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-Step approach, *Psychological Bulletin*, 103, 3, 411-423.

Andreasen A. R. et Kotler P., *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations* (7th ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2008.

Barksdale H. C. et Darden B. (1971), Marketers' Attitudes Toward the Marketing Concept, *Journal of Marketing*, 35(4), 29-36.

Bartels R. (1944), Marketing principles, *Journal of Marketing*, 9, 2, 151-157.

Bartels R. (1951), Can marketing be a science ? *Journal of Marketing*, 15(3), 319-328.

Bartels R. (1965), in Schwartz G., *Science in Marketing*, John Wiley & Sons, New York.

Bertrand G. (2008), *Le grand tour revisité : pour une archéologie du tourisme : le voyage des Français en Italie, milieu XVIIIe siècle-début XIXe siècle*, Rome, École française de Rome, 791 p.

Bourdeau P. (2009), De l'après-ski à l'après-tourisme, une figure de transition pour les Alpes ? , *Revue de Géographie Alpine | Journal of Alpine Research* [En ligne], 97-3 |, mis en ligne le 09 décembre 2009.

Bowen H. R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Brothers.

Boyer M. (2008), *Les villégiatures du XVIe au XXIe siècle. Panorama du tourisme sédentaire*, Paris, EMS, 238 p.

Boyer M. (2010), *L'hiver dans le midi. L'invention de la Côte d'Azur (XVIIIème – XIXème siècle)*, Paris, Editions l'Harmattan, 442 p.

Brown S., Webster F. et al. (2005), Marketing Renaissance : Opportunities and imperatives for improving Marketing Thought, practice, and infrastructure, *Journal of Marketing*, Vol 69, 1-25.

Butler et al. (1914), *Marketing Methods and Salesmanship*, New York, Alexander Hamilton Institute, 377-378.

Cadogan J. W. et Diamantopoulos A. (1995), Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct : integration and internationalization, *Journal of Strategic Marketing*, 3(1), 41-60.

Cattell R.B. (1966), The Scree Test for the number of Factors, *Multivariate Behavioral Research*, 1, 245-276

Carroll A.B. (1979), A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, p. 497-505.

Carroll A.B. et Näsi J. (1997), Understanding Stakeholder Thinking : Themes from a Finnish Conference, *Business Ethics : A European Review*, Volume 6, n° 1, p. 46-51.

Chalabi M. et Lyon-Caen J.F. (2013), *Stations de sports d'hiver, urbanisme et architecture*, Région Rhône Alpes, Inventaire général du patrimoine culturel, Editions Lieux Dits.

Charreire S. et Durieux F. (1999), « Construction de l'objet de la recherche », in Thiétart R.A. (éd.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 57-80.

Churchill G.A. (1979), A paradigm for developing better measures of marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, 16, 1, 64-73.

Clarkson, M.B. E. (1995), A Stakeholder framework for analyzing and evaluating Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, 20 (1) : 92-117.

Cochoy F. (1999), *Une histoire du marketing, discipliner l'économie de marché*, Paris, Editions la découverte, Collection Questions de société, 392 p.

Cooke E.F., Rayburn J. M. et Abercrombie CL. (1992), The history of marketing thought as reflected in the definitions of marketing, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 1(1): 10-20.

Crié D. (2005), De l'usage des modèles de mesure réflectifs ou formatifs dans les modèles d'équations structurelles, *Recherche et Applications en Marketing*, 20(2), 5-27.

Cunningham W.H., Cunningham I.C.M. et Swift C. (1981), *Marketing : A Managerial Approach*. South-Western Publishing Co.

Darroch J., Miles M. P., Jardine A., et Cooke E. F. (2004), The 2004 AMA definition of marketing and its relationship to a market orientation : an extension of Cooke, Rayburn and Abercombrie (1992), *Journal Of Marketing Theory & Practice*, 12(4), 29-38.

Dawes J. (2000), Market orientation and company profitability : further evidence incorporating longitudinal data, *Australian Journal of Management*, 25, 2, 173-200.

Day G. (1994), The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, 58, 3, 37-52.

Deng S. et Dart J. (1994), Measuring market orientation : a multi-factor, multi-item approach, *Journal of Marketing Management*, 10, 8, 725-742.

Dennisson H. (1920), A statement of the problem, *Bulletin of the Taylor Society*, Vol 5, n°5, 200-202.

Deshpandé R. et Webster F.E. (1989), Organizational culture and marketing : defining the research agenda, *Journal of Marketing*, 53, 1, 3-15.

Di Méo (2007), Approches des terrains de recherche, *Cahiers de Recherche UMR-CNRS Ades*, Pessac.

Diamantopoulos A. et Hart S. (1993), Linking market orientation and company performance : preliminary evidence on Kohli et Jaworski's framework, *Journal of Strategic Marketing*, 1, 1, 93-121.

Drucker P.F. (1954), *The practice of management*, New York, Harper and Row.

Drucker, P.F. (1990), *Managing the non-profit organization*, Oxford, England : Butterworth Heinemann.

Dufour S., Fortin D. et Hamel J. (1991), *L'enquête de terrain en sciences sociales. L'approche monographique et les méthodes qualitatives*, Montréal, Les Editions Saint-Martin, 183 p.

Dumoulin M. et Kergreis F., (1998), *Les offices de tourisme et syndicats d'initiatives*, PUF, Paris.

Dussart C. (2005), Licencier ses clients , *Décisions Marketing*, N° 38 Avril-Juin 2005.

Ellis P.D. (2006), Market orientation and performance: a meta-analysis and cross-national comparisons, *Journal of Management Studies*, 43, 5, 1089-1107.

Evrard Y., Pras B., Roux E. (2003), *Market, Etudes et recherches en marketing*, Paris, Dunod, 3ème ed, 699 p.

Felton A.P. (1959), Making the marketing concept work, *Harvard Business Review*, 37, 3, 55-65.

Ferrell, O. C., Gonzalez-Padron, T. L., Hult, G. M. et Maignan, I. (2010), From Market Orientation to Stakeholder Orientation, *Journal Of Public Policy & Marketing*, 29(1), 93-96.

Fornell C. et Larcker D.F. (1981), Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 18, 1, 39-50.

Freeman R.E. (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing, Inc.

Gatignon H. et Xuereb J.M. (1997), Strategic orientation of the firm and new product performance, *Journal of Marketing Research*, 34, 1, 77-90.

Gauzente C. (1999), Comparing market orientation scales : A content analysis, *Marketing Bulletin*, 1076.

Gavard-Perret ML., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A. (2012), *Méthodologie de la recherche, réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, 2ème édition, Paris, Pearson Education.

Gerbaux F., Boudières V. et Marcelpoil E. (2004), De l'utilité de la notion de gouvernance pour analyser les modes de management touristiques locaux : l'exemple de la station des Arcs, *Ingénieries* n° 37, p 75-85.

Giordano Y. et Jolibert A (2012), « Spécifier l'objet de la recherche », dans Gavard-Perret ML., Gotteland D., Haon C., Jolibert A. (2012), *Méthodologie de la recherche, réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, 2ème édition, Montreuil, Pearson Education, p 63-104.

Gotteland D. (2004), *L'orientation marché, nouvelle méthode, nouveaux outils*, Paris, Les Editions d'Organisation.

Gotteland D. Haon C., Gauthier C. (2007), L'orientation marché : synthèse et nouvelles directions théoriques, *Recherche et Applications en Marketing*, vol 22, n° 1/2007.

Goujon P., (1990), *Cent ans de tourisme en France*, Paris, Éditions du Cherche-Midi.

Gounaris S. P. et Avlonitis G. J. (2001), Market orientation development : a comparison of industrial vs consumer good companies, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16 Issue 5, p 354. 28p

Grawitz M. (2001), *Méthodes des sciences sociales*, 11ème éd., Paris, Dalloz-Sirey, 2001.

Gray B., Matear S., Boshoff C. & Matheson P. (1998), Developing a better measure of market orientation, *European Journal of Marketing*, 32, 9, 884-903.

Grayson R. A. et Olsen R. A (1971), *Introduction to Marketing: A Practical Approach*, New York, Appleton-Century-Crofts, 427 pp.

Greenley G.E. (1995), Market orientation and company performance : empirical evidence from U.K. companies, *British Journal of Management*, 6, 1, 1-13.

Greenley, G. E. et Foxall, G. R. (1997), Multiple stakeholder orientation in UK companies and the implications for company performance, *Journal of Management Studies*, 34(2), 259-284.

Hagerty J. E. (1936), Experiences of an Early Marketing Teacher, *Journal of Marketing*, 1(1), 20-27.

Hair J.F., Black W.C., Babin B.J. et Anderson R.E. (2009), *Multivariate data analysis*, New Jersey: Prentice Hall.

Homburg C et Fürst A, (2005), How organizational complaint handling drives customer loyalty : an analysis of the mechanistic and the organic approach, *Journal of Marketing*, 69 (3) : 95-114

Homburg C. et Pflesser C. (2000), A multiple-layer model of market-oriented organizational culture : measurement issues and performance outcomes, *Journal of Marketing Research*, 37, 4, 449-462.

Hu L. T. et Beentler P., (1998), Fit indices in covariance structure modelling : sensitivity to Underparameterized Model Misspecification, *Psychological Methods*, 3, 4, 424-453.

Huberty C. (1994), *Applied Discriminant Analysis*, New York, John Wiley.

Jarvis, C. B., Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., Mick, D. G., et Bearden, W. O. (2003), A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research, *Journal of Consumer Research*, 30(2), 199-218.

Jaworski B.J. et Kohli A.K. (1993), Market orientation : antecedents and consequences, *Journal of Marketing*, 57, 3, 53-70.

Jaworski B. et Kohli A.K. (1996), Market orientation: review, refinement, and roadmap, *Journal of Market Focused Management*, 1, 2, 119-136.

Jolibert A. et Jourdan P. (2006), *Marketing Research. Méthodes de recherche et d'études en marketing*, Paris, Dunod.

Jöreskog K.G. et Sörbom D (1993), *Lisrel 8 : Structural Equation Modeling with the Semplis Command Language*, Erlbaum.

Kaiser H.F. (1960), The Application of Electronic Computer to Factor Analysis, *Educational and Psychological Measurement*, 20, 141-151.

Kaiser H. et Rice J. (1974), Little Jiffy Mark 4, *Educational and Psychological Measurement*, 34, Spring, 111-117.

Keith R. J. (1960), The Marketing Revolution, *Journal of Marketing*, 24(3), 35-38.

Kirca A. H., Jayachandran S., et Bearden W. O. (2005), Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41.

Kline R. (2011), *Principles and practice of structural equation modeling*, 3e ed. The Guilford Press, New York.

Knafou R. (1978), *Les Stations intégrées de sports d'hiver des Alpes françaises ; l'aménagement de la montagne à la française*, Paris : Masson.

Knafou, R. (1991), « La crise du tourisme dans les montagnes françaises. Un système qui a fait ses preuves et son temps », Dossier de la Revue de géographie alpine, no 6, p. 13-21.

Kohli A.K. et Jaworski B.J. (1990), Market orientation : the construct, research propositions, and managerial implications, *Journal of Marketing*, 54, 2, 1-18.

Kohli A.K., Jaworski B.J. et Kumar A. (1993), MARKOR : a measure of market orientation, *Journal of Marketing Research*, 30, 4, 467-477.

Kotler P. et Andreasen (1987), *Strategic Marketing for Non profit Organisation*, Englewoods Cliffs, Prentice Hall.

Kotler P. (1972), A generic concept of marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 2., pp. 46-54.

Kotler P. (1977), From sales obsession to marketing effectiveness, *Harvard Business Review*, 55(6), 67-75.

Kotler P. (1979), Strategies for introducing marketing into nonprofit organizations, *Journal of Marketing*, 43(1), 37-44.

Kotler P. et Levy S. J. (1969), Broadening the Concept of Marketing, *Journal of Marketing*, 33(1), 10-15.

Krebs C.J. (1988), *The message of ecology*, New York, Harper Collins Publishers.

Lafferty B. A. et Hult G. T. (2001), A synthesis of contemporary market orientation perspectives, *European Journal of Marketing*, Vol. 35, 1/2, pp.92 – 109.

Lambin J.J., Chumpitaz C. R. et De Moerloose C. (2005), *Marketing stratégique et opérationnel*, 6ème édition, Paris, Dunod.

Lambin, J. et Chumpitaz C.R. (2006), L'orientation-marché est-elle une stratégie rentable pour l'entreprise ?, *Recherche et Applications en Marketing*, 21(2), 1-29.

Larique B. (2006), Les sports d'hiver en France : un développement conflictuel ? Histoire d'une innovation touristique (1890-1940), *Flux* n° 63-64, janvier-juin 2006, pp 7-19.

Lazer W. (1962), The Role of Models in Marketing, *Journal of Marketing*, 26(2), 9-14.

Lazer W. (1969), Marketing's Changing Social Relationships, *Journal of Marketing*, 33(1), 3-9.

Leroi-Gourhan A. (1943), *Evolution et techniques, tome 1, L'Homme et la matière*, Paris, Albin Michel ("Sciences d'aujourd'hui"), (rééd. 1971), 348 p.

Levitt T. (1960), Marketing myopia, *Harvard Business Review*, 38, 4, 45-56.

MacInnis D.J. (2011), Un cadre pour les contributions en marketing, *Recherche et applications en Marketing*, vol 26, n°4, 89-116.

Maignan I. et Ferrell O.C. (2004), Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework, *The Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, 1, 3-19.

Maignan I. et Swaen, V. (2004), La responsabilité sociale d'une organisation : intégration des perspectives marketing et managériales, *Revue Française du Marketing*, (200), 51-66.

Manfredini J. (2011), Le rôle des syndicats d'initiative dans la mise en valeur du patrimoine : le cas du Syndicat d'initiative de la ville d'Hyères (Var), *Téoros*, vol 30, n° 2.

Martinet A.C. (1984), *Management Stratégique, Organisation et Politique*, Paris, Mc Graw Hill.

Martinet AC. et al, (1990), *Epistémologie et Sciences de Gestion*, Paris, Ed Economica.

Martinez-Lopez F., Gasquez-Abad J. et Sousa C. (2012), Structural Equation Modelling in Marketing and Business Research : Critical Issues and Practical Recommendations, *European Journal of Marketing*, 47,1.

Matsuno, K. et Mentzer, J. T. (2000), The Effects of Strategy Type on the Market Orientation--Performance Relationship, *Journal of Marketing*, 64(4), 1-16.

Mc Quitty SH. (2004), Statistical power and structural equation models in Business research , *Journal of Business Research*, 57, 2, 157-183.

McCarthy E.J. et Perreault W.D. (1984), *Basic marketing*, 8th ed., New-York, McGraw-Hill Company.

McNamara C.P. (1972), The Present Status of the Marketing Concept, *Journal of Marketing*, 36(1), 50-57.

Meda D. (2009), Quel progrès faut-il mesurer ? *Revue Esprit*, Juin 2009.

Meyronin B. (2012), *Marketing territorial. Enjeux et pratiques*, 2ème édition, Paris, Magnard-Vuibert.

Modi P. et Mishra D. (2010), Conceptualising market orientation in non-profit organisations : definition, performance, and preliminary construction of a scale, *Journal of Marketing Management*, 26(5/6), 548-569.

Modi, P. (2012), Measuring market orientation in nonprofit organizations, *Journal of Strategic Marketing*, 20(5), 447-46.

Mullenbach-Servayre, A. (2007), L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises, *Revue Des Sciences De Gestion*, (223), 109-120.

Narver J. C et Slater S. F. (1990), "The effect of a market orientation on business profitability". *Journal of Marketing*, 54 (October): 20-35.

Narver J. C et Slater S. F. (1998), Additional Thoughts on the Measurement of Market Orientation : A comment on Deshpandé and Farley, *Journal of Market Focused*, 2 (1), 233-36.

Noble, C. H., Sinha, R. K., et Kumar, A. (2002), Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implication, *Journal of Marketing*, 66(4), 25-39.

Nunnally J.C. (1967), *Psychometric Theory*, New-York, McGraw-Hill Company.

Oury B. (1979), *Sports et société Hautes Alpes 1870-1914*, Service éducatif Hautes Alpes, centre de documentation pédagogique, p 28.

Pelham A.M. & Wilson D.T. (1996), A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy and market orientation culture on dimensions of small-firm performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24, 1, 27-43.

Peterson, R. A. (1994). A Meta-analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. *Journal Of Consumer Research*, 21(2), 381-391.

Petz H. (1935), Le haut Val d'Arly (suite), *Revue de géographie alpine*, Tome 23, n°1. pp. 5-95.

Porter M. (1980), *Competitive strategy*, New York, The Free Press.

Potard D. (2012), *Skieurs du ciel*, Editions Guerin, Chamonix.

Prévost J. (1925), *Plaisir des sports*, Paris, Gallimard ; Nouvelle édition Paris, la table ronde, 2003, p 169.

Révil P. (2002), *L'Anarchitecte, Laurent Chappis rebelle de l'or blanc*, Chambéry, Editions Guérin, p. 68.

Rodriguez Cano C.R., Carrillat F.A. et Jaramillo F. (2004), A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents, *International Journal of Research in Marketing*, 21, 2, 179-200.

Rogers E.M (1983), *Diffusion of innovations*, 3rd ed, New York, The Free Press.

Ruekert R. W., et Walker J. C. (1987), Interactions between marketing and R&D departments in implementing different business strategies, *Strategic Management Journal*, 8(3), 233-248.

Savitt, R. (1980), Historical research in marketing, *Journal of Marketing*, 44(4), 52-58.

Shapiro B. (1988), What the hell is « market oriented », *Harvard Business Review*, Nov-Dec.

Sheth, J.N. et Gardner D. M. (1982), in Bush R. and Hunt S., *Marketing Theory : Philosophy of Science Perspectives*, Chicago, American Marketing Association.

Slater S.F. et Narver J.C. (1994), Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship ?, *Journal of Marketing*, 58, 1, 46-55.

Slater S.F. et Narver J.C. (1995), Market orientation and the learning organization, *Journal of Marketing*, 59, 3, 63-74.

Smith, N.C., Drumwright M.E., et Gentile M.C. (2010), The New Marketing Myopia, *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), 4-11.

Srivastava R, Shervani T, Fahey L (1999), Marketing, Business Processes, and Shareholder Value : An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing, *Journal of Marketing*, 63(4), 168-179.

Tabachnick B.G. et Fidell L. S. (2000), *Using multivariate statistics*, 4th edition, Pearson Allyn & Bacon.

Thiétard R-A. et coll. (1999), « Construction de l'objet de la recherche », in. Thiétart R.A. (éd.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 57-80.

Walker R.M., Brewer G. A., Boyne G. A. et Avellaneda C. N. (2011), Market Orientation and Public Service Performance : New Public Management Gone Mad ?, *Public Administration Review*, 71(5), 707-717.

Ward S. et Robertson T. (1973), *Consumer Behavior : theoretical sources*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Ward S., Girardi A. et Lewandowska A. (2006), A cross-national validation of the Narver et Slater market orientation scale, *Journal Of Marketing Theory & Practice*, 14(2), 155-167.

Webster F. (1992), The changing role of marketing in the corporation, *Journal of Marketing*, 56, 4, 1-17.

Webster F. et Lusch R. (2013), Elevating marketing : marketing is dead ! Long live marketing ! *Journal of The Academy of Marketing Science*, 41(4), 389-399.

White P. (1927), *Scientific Marketing Management, its Principles and methods*, New York, Harper & Bros.

Wind Y. et Robertson T. S. (1983), Marketing Strategy : New Directions for Theory and Research. *Journal of Marketing*, 47(2), 12.

Annexe 1 : Liste des stations de montagne de notre échantillon

Albiez-Montrond	Savoie (73)
Aletsch Arena	Valais (Suisse)
Alpe d'Huez	Isère (38)
Alpe du Grand-Serre	Isère (38)
Anzère	Valais (Suisse)
Arêches-Beaufort	Savoie (73)
Aussois	Savoie (73)
Autrans	Isère (38)
Avoriaz 1800	Haute Savoie (74)
Barèges-La Mongie	Hautes-Pyrénées (65)
Beuil les Launes	Alpes-Maritimes (06)
Bonneval-sur-Arc	Savoie (73)
Briançon	Hautes-Alpes (05)
Brides-les-Bains	Savoie (73)
Cauterets	Hautes-Pyrénées (65)
Champagny-en-Vanoise	Savoie (73)
Champéry	Valais (Suisse)
Chamrousse	Isère (38)
Châtel	Haute Savoie (74)
Châtel	Haute Savoie (74)
Combloux	Haute Savoie (74)
Courchevel	Savoie (73)
Crans Montana	Valais (Suisse)
Flaine	Haute Savoie (74)
Font-Romeu - Pyrénées 2000	Pyrénées-Orientales (66)
Gavarnie-Gèdre	Hautes-Pyrénées (65)
Gourette	Pyrénées-Atlantiques (64)
Grächen	Valais (Suisse)
Grindelwald	Berne (Suisse)
Gstaad	Berne (Suisse)
Guzet	Ariège (09)
Habère Poche	Haute Savoie (74)
Hautacam	Hautes-Pyrénées (65)
Haute Maurienne Vanoise	Savoie (73)
Interlaken	Berne (Suisse)
La Dôle St-Cergue	Vaud (Suisse)
La Norma	Savoie (73)
La Plagne	Savoie (73)
La Rosière	Savoie (73)
La Tania	Savoie (73)

Larche	Alpes Haute Provence (04)
Le Collet d'Allevard	Isère (38)
Le Corbier	Savoie (73)
Le Dévoluy	Hautes-Alpes (05)
Lenk im Simmental	Berne (Suisse)
Les 2 Alpes	Isère (38)
Les Aillons	Savoie (73)
Les Angles	Pyrénées-Orientales (66)
Les Arcs-Bourg-Saint-Maurice	Savoie (73)
Les Carroz d'Araches	Haute Savoie (74)
Les Contamines Montjoie	Haute Savoie (74)
Les Diablerets	Vaud (Suisse)
Les Gets	Haute Savoie (74)
Les Ménuires	Savoie (73)
Les Mosses ; Leysin	Vaud (Suisse)
Les Paccots ; Rathvel	Fribourg (Suisse)
Les Rousses	Jura (39)
Les Saisies	Savoie (73)
Luchon-Superbagnères	Haute-Garonne (31)
Luz-Ardiden	Hautes-Pyrénées (65)
Megève	Haute Savoie (74)
Modane Valfréjus	Savoie (73)
Moléson	Fribourg (Suisse)
Montchavin-les-Coches	Savoie (73)
Montclar, Chabanon, le Grand Puy, Le Fanget, Venterol	Alpes Haute Provence (04)
Montgenèvre	Hautes-Alpes (05)
Nendaz	Valais (Suisse)
Névache	Hautes-Alpes (05)
Obergoms	Valais (Suisse)
Oz en Oisans	Isère (38)
Passy Plaine Joux	Haute Savoie (74)
Peisey-Vallandry	Savoie (73)
Piau-Engaly	Hautes-Pyrénées (65)
Praloup	Alpes Haute Provence (04)
Praz de Lys Sommand	Haute Savoie (74)
Puyvalador	Pyrénées-Orientales (66)
Saint-Colomban des Villards	Savoie (73)
Sainte-Foy-Tarentaire	Savoie (73)
Saint-François-Longchamp	Savoie (73)
Saint-Jean d'Aulps -Espace Roc d'Enfer	Haute Savoie (74)
Saint-Jean Montclar	Alpes Haute Provence (04)
Saint-Jean-d'Arves	Savoie (73)

Saint-Lary Soulan	Hautes-Pyrénées (65)
Saint-Pierre de Chartreuse	Isère (38)
Samoëns	Haute Savoie (74)
Sauze Supersauze	Alpes Haute Provence (04)
Serre-Chevalier Vallée	Hautes-Alpes (05)
Thollon les Mémises	Haute Savoie (74)
Thyon	Valais (Suisse)
Tignes	Savoie (73)
Val d'Allos	Alpes Haute Provence (04)
Val de Bagnes ; Verbier ; Bruson ; La Fouly ; La Tzoumaz ; Vichères - Liddes ; Champex ; Col du Grand Saint Bernard ; Liddes et Bourg St Pierre	Valais (Suisse)
Val d'Hermone	Haute Savoie (74)
Val d'Isère	Savoie (73)
Val Louron	Hautes-Pyrénées (65)
Val Thorens	Savoie (73)
Valbonnais	Isère (38)
Vallée de Joux Vaulion	Vaud (Suisse)
Valmeinier	Savoie (73)
Valmorel et Vallées d'Aigueblanche	Savoie (73)
Vars	Hautes-Alpes (05)
Vars	Hautes-Alpes (05)
Veysonnaz	Valais (Suisse)
Villard de Lans-Corrençon	Isère (38)
Villard-Reculas	Isère (38)
Wengen	Berne (Suisse)
Zermatt	Valais (Suisse)
Zweisimmen	Berne (Suisse)

Annexe 2 : Structure générale et questions du questionnaire

Signalétique

1. Nom de la station
2. Nom du directeur
3. Depuis combien d'années occupez-vous ce poste ?
4. Depuis combien d'années occupez-vous une fonction dans un Office de Tourisme de station de montagne ?

La station

5. La date de création de la station
6. La station fait-elle partie d'un domaine relié ou d'un grand domaine ?
 - Oui - Non
 - Si oui : Les portes du soleil - Le grand massif - Les Aravis - Evasion Mont Blanc - Espace Diamant - Espace San Bernardo – Paradiski - Espace Killy - Le grand domaine - Les 3 vallées - Les Sybelles - Galibier- Thabor - Eski-Mo - Alpe d'Huez Grand domaine - Les Grandes Alpes - Les 2 Alpes, la Grave - Espace Villard / Corrençon - Serre Chevalier Vallée - La voie lactée – Dévoluy - La Forêt Blanche - Espace lumière - Breuil Valberg - Le Tourmalet - Font Romeu - Grand Sancy
7. Existe-t-il une structure qui gère le marketing du domaine relié ?
 - Oui – Non
8. Vous diriez, de façon générale, que l'**offre** de votre station est
 1. Très majoritairement tournée vers l'hiver
 2. Majoritairement tournée vers l'hiver
 3. Tournée autant vers l'été que vers l'hiver
 4. Majoritairement tournée vers l'été

5. Très majoritairement tournée vers l'été

Les acteurs de la station

9. Quel est le statut juridique de la société de remontées mécaniques

1. SA
2. SAS
3. SEM
4. Régie
5. SARL
6. Ne sait pas

10. Quel est, environ, le nombre d'hébergeurs professionnels (il s'agit du nombre de résidences touristiques, d'hôtels, de gîtes, de centres de vacances, TO, agences immobilières, ...)

- Nombre
- Ne sait pas

11. Quel est le nombre total de lits touristiques ?

- Nombre
- Ne sait pas

12. Quel est le nombre de lits froids (non marchands) ?

- Nombre
- Ne sait pas

13. Quel est le nombre de lits chauds (lits marchands)?

- Nombre
- Ne sait pas

14. Quel est le nombre de commerces (environ) (toutes activités confondues) ?

- Nombre
- Ne sait pas

15. Quel est le nombre de restaurants et bars (environ) ?

- Nombre
- Ne sait pas

16. Quel est le nombre total de prestataires sportifs dans la station ou **à proximité**, en plus des remontées mécaniques (écoles de skis, salles de sports, piscine, patinoire, ...)

- Nombre
- Ne sait pas

La commercialisation de la station

17. La commercialisation de la station se fait

1. Principalement en direct (clientèle directe)
2. Principalement par des Tour Opérateurs (TO)
3. Autant en direct que par des TO

18. Y a-t-il une centrale (plateforme) de réservation dans la station ?

- Oui - Non

19. Si oui, par qui est gérée la centrale (la plateforme) ?

1. Par l'Office de Tourisme
2. Par la société de Remontée mécaniques
3. Par une autre entité

20. Avec environ combien de TO votre station travaille t'elle régulièrement ?

- Nombre
- Ne sait pas

Les résultats / Outils de pilotage

21. Comment évaluez-vous le taux de remplissage de la station pour l'hiver 2011-2012?

1. Faible
 2. Moyen
 3. Fort
- N'a pas cette information

22. Comment évaluez-vous le taux de remplissage de la station pour l'été 2011-2012 ?

1. Faible
 2. Moyen
 3. Fort
- N'a pas cette information

23. Connaissez-vous le taux de remplissage des lits chauds de l'hiver 2011-2012 ?

- Oui/ Non

- Quel est ce taux (en pourcentage) ?

24. Connaissez-vous le taux de remplissage des lits chauds de l'été 2012 ?

- Oui/ Non
- Quel est ce taux (en pourcentage) ?

25. Connaissez-vous le nombre de journées skieurs de l'hiver 2011-2012 ?

- Oui/ Non
- Quel est le nombre de journées skieurs de l'hiver 2011 - 2012 ?

26. Quel est le nombre de nuitées touristiques de la dernière saison hiver ?

- Nombre
- Ne sait pas

27. Quel est le nombre de nuitées touristiques de la dernière saison été ?

- Nombre
- Ne sait pas

28. L'été, quel est le pourcentage d'anciens clients qui reviennent ?

- Nombre
- N'a pas le moyen de connaître cette information
- Ne cherche pas à connaître cette information

29. L'hiver, quel est le pourcentage d'anciens clients qui reviennent ?

- Nombre
- N'a pas le moyen de connaître cette information
- Ne cherche pas à connaître cette information

L'Office de Tourisme

30. Quel est le statut de l'Office de Tourisme ?

1. Association loi 1901
2. Epic
3. Structure intercommunale

31. Quel est le budget de fonctionnement annuel de l'Office de Tourisme (en euros)

32. Combien y a-t-il de salariés temps plein à l'Office de Tourisme ?

33. Quel est le nombre de saisonniers en été à l'Office de Tourisme ?

34. Quel est le nombre de saisonniers en hiver à l'Office de Tourisme ?

L'approche marketing de l'Office de Tourisme, en été et en hiver

Liste des affirmations / une pour l'été, puis une pour l'hiver

Cette affirmation caractérise

**le fonctionnement de l'OT
bien**

Très mal / Mal / Plutôt mal/ Plutôt Bien / Bien/Très

35. Les objectifs de l'Office de Tourisme sont tournés vers la satisfaction des clients de la station

36. L'Office de Tourisme s'investit pleinement dans la satisfaction des clients de la station

37. L'objectif de l'Office de Tourisme est d'apporter de la valeur supplémentaire aux clients de la station pendant leur séjour

38. L'Office de Tourisme analyse systématiquement les besoins présents et futurs des clients de la station

39. L'Office de Tourisme mesure la satisfaction des clients de la station

40. L'Office de Tourisme analyse la concurrence directe
41. L'Office de Tourisme oriente ses décisions en fonction des actions des concurrents
42. L'Office de Tourisme cherche à développer des avantages concurrentiels dans l'offre de la station
43. L'Office de Tourisme analyse le marché des tour opérateurs
44. L'Office de Tourisme analyse la compatibilité de la stratégie de la station avec les objectifs des tour opérateurs
45. L'Office de Tourisme partage des informations sur les clientèles de la station avec les tour opérateurs
46. L'Office de Tourisme attache de l'importance aux acteurs socio professionnels de la station
47. L'Office de Tourisme connaît les enjeux (c'est à dire les objectifs, les éventuelles difficultés, les projets, ...) de chacun des acteurs socio professionnels de la station
48. L'Office de Tourisme intègre, dans sa stratégie, les enjeux (c'est à dire les objectifs, les éventuelles difficultés, les projets, ...) de chacun des acteurs socio professionnels de la station
49. L'Office de Tourisme suit régulièrement l'actualité des acteurs socio professionnels de la station
50. L'Office de Tourisme mesure l'impact de ses actions sur l'activité des acteurs socio professionnels de la station
51. L'Office de Tourisme priorise les demandes des socio professionnels de la station
52. L'Office de Tourisme diffuse régulièrement des informations auprès de tous les acteurs de la station

53. L'Office de Tourisme organise régulièrement des réunions avec tous les acteurs de la station

54. L'Office de Tourisme intègre tous les acteurs de la station lors de l'élaboration de la stratégie

55. L'Office de Tourisme ressent un engagement fort de tous les acteurs de la station dans le développement de son activité touristique

56. A l'issue de la saison, l'Office de Tourisme a une connaissance précise de la clientèle qui a fréquenté la station

57. A l'issue de la saison, l'Office de Tourisme collecte des informations auprès des différents acteurs de la station pour avoir une connaissance précise de la clientèle

58. A l'issue de la saison, l'Office de Tourisme a connaissance des résultats de l'activité touristique de la station (nuitées touristiques, taux de remplissage, fréquentation, ...)

Annexe 3 : Identification des variables/ Items

Orientation Consommateurs / OC		
Items		Variables
Les objectifs de l'OT sont tournés vers la satisfaction des clients	OC Objectif satisfaction clients	OC1
L'OT s'investit pleinement dans la satisfaction des clients de la station	OC Investissement dans satisfaction clients	OC2
L'objectif de l'OT est d'apporter de la VA aux clients	OC Objectif VA clients	OC3
L'OT analyse systématiquement les besoins futurs et présents des clients	OC Analyse besoins clients	OC4
L'OT mesure la satisfaction des clients	OC Mesure satisfaction clients	OC5

Orientation Concurrents / OCON		
Items		Variables
L'OT analyse la concurrence directe	OCON Analyse concurrence directe	OCON1
L'OT oriente ses décisions en fonction des actions des concurrents	OCON Décision par rapport concurrents	OCON2
L'OT cherche à développer des avantages concurrentiels dans l'offre	OCON Avantages concurrentiels	OCON3

Orientation Distributeurs / OD		
Items		Variables
L'OT analyse le marché des TO	OD Analyse marché TO	OD1
L'OT analyse la compatibilité de la stratégie avec les objectifs des TO	OD Analyse compatibilité stratégie TO	OD2
L'OT partage des informations sur les clientèles avec les TO	OD Partage info avec TO	OD3

Orientation Parties Prenantes / OPP		
Items		Variables
L'OT attache de l'importance aux socio professionnels de la station	OPP Importance des socio pro	OPP1
L'OT connaît les enjeux des socio professionnels	OPP Connaissance enjeux socio pro	OPP2
L'OT intègre dans sa stratégie les enjeux des socio professionnels	OPP Intègre enjeux socio pro dans stratégie	OPP3
L'OT suit régulièrement l'actualité des socio professionnels	OPP Suivi actualité socio pro	OPP4
L'OT mesure l'impact de ses actions sur l'activité des socio professionnels	OPP Mesure impact sur activités socio pro	OPP5
L'OT priorise les demandes des socio professionnels	OPP Priorise demandes socio pro	OPP6

Coordination Interfonctionnelle / CI		
Items		Variables
L'OT diffuse régulièrement des informations auprès de tous les acteurs	CI Diffusion information	CI1
L'OT organise régulièrement des réunions avec tous les acteurs	CI Organise réunion	CI2
L'OT intègre tous les acteurs lors de l'élaboration de la stratégie	CI Intègre acteurs stratégie	CI3
L'OT ressent un engagement fort de tous les acteurs dans le dev de la station	CI Ressent engagement des acteurs	CI4
A l'issue de la saison, l'OT a une connaissance précise de la clientèle	CI Connaissance précise clientèle	CI5
A l'issue de la saison, l'OT collecte des informations auprès de tous les acteurs	CI Collecte info	CI6
A l'issue de la saison, l'OT a connaissance des résultats de l'activité touristique	CI Connaissance résultats activité totale	CI7

Annexe 4 : Purification de la mesure

Analyse factorielle : ACP Orientation consommateurs

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Analyse 5 facteurs

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,749
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	458,555
	ddl	10
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
OC1OBJECTIFSATIS	1,000	,646
OC2INVESTISSEMENT	1,000	,705
OC3VA	1,000	,501
OC4ANALYSEBESOINS	1,000	,637
OC5MESURESATISFAC	1,000	,515

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,004	60,077	60,077	3,004	60,077	60,077
2	,891	17,813	77,890			
3	,559	11,184	89,073			
4	,296	5,912	94,985			
5	,251	5,015	100,000			

Matrice des composantes^a

	Composante
	1
OC1OBJECTIFTSATIS	,804
OC2INVESTISSEMENT	,840
OC3VA	,708
OC4ANALYSEBESOINS	,798
OC5MESURESATISFAC	,717

Analyse 2 facteurs

Matrice de corrélation

		OC2INVESTISSEMENT	OC1OBJECTIFTSATIS
Corrélation	OC2INVESTISSEMENT	1,000	,731
	OC1OBJECTIFTSATIS	,731	1,000
Signification (unilatérale)	OC2INVESTISSEMENT		,000
	OC1OBJECTIFTSATIS	,000	

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,500
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	159,933
	ddl	1
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
OC2INVESTISSEMENT	1,000	,865
OC1OBJECTIFTSATIS	1,000	,865

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	1,731	86,535	86,535	1,731	86,535	86,535
2	,269	13,465	100,000			

Matrice des composantes

	Composante
	1
OC2INVESTISSEMENT	,930
OC1OBJECTIFTSATIS	,930

Analyse factorielle : ACP Orientation concurrents

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Analyse 3 facteurs

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,619
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	78,078
	ddl	3
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
OCON1CANALCONCDIRECTE	1,000	,608
OCON2DECISIONCONCU	1,000	,451
OCON3AVANTAGECONCU	1,000	,656

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	1,714	57,144	57,144	1,714	57,144	57,144
2	,751	25,024	82,168			
3	,535	17,832	100,000			

Matrice des composantes

	Composante
	1
OCON1CANALCONCDIRECTE	,780
OCON2DECISIONCONCU	,671
OCON3AVANTAGECONCU	,810

Analyse 2 facteurs

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,500
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	16,465
	ddl	1
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
OCON1CANALCONCDIRECTE	1,000	,637
OCON2DECISIONCONCU	1,000	,637

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	1,275	63,746	63,746	1,275	63,746	63,746
2	,725	36,254	100,000			

Matrice des composantes

	Composante
	1
OCON1CANALCONCDIRECT E	,798
OCON2DECISIONCONCU	,798

Analyse factorielle : ACP Orientation distributeurs

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Analyse 3 facteurs

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,669
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	423,022
	ddl	3
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
OD1ANALMARCHETO	1,000	,831
OD2ANALCOMPATISTRATT O	1,000	,905
OD3PARTAGEINFOTO	1,000	,720

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,456	81,879	81,879	2,456	81,879	81,879
2	,413	13,776	95,655			
3	,130	4,345	100,000			

Matrice des composantes

	Composante
	1
OD1ANALMARCHETO	,912
OD2ANALCOMPATISTRATT O	,951
OD3PARTAGEINFOTO	,848

Analyse factorielle : ACP Orientation parties prenantes

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Analyse 6 facteurs

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,890
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé ddl Signification de Bartlett	783,387 15 ,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
OPP1IMPORTANCESOCIPRO	1,000	,677
OPP2OTCONNAITENJEUXSOCIOPRO	1,000	,741
OPP3OTINTEGREENJEUXSTRATEGIE	1,000	,745
OPP4OTSUITACTUALITESOCIOPRO	1,000	,773
OPP5OTMESUREIMPACTSURSOCIOPRO	1,000	,590
OPP6OPRIORISEDEMANDESOCIOPRO	1,000	,580

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	4,107	68,450	68,450	4,107	68,450	68,450
2	,548	9,133	77,583			
3	,520	8,673	86,256			
4	,336	5,598	91,854			
5	,271	4,521	96,375			
6	,218	3,625	100,000			

Matrice des composantes

	Composante
	1
OPP1IMPORTANCESOCIPRO	,823
OPP2OTCONNAITENJEUXS OCIOPRO	,861
OPP3OTINTEGREENJEUXSP STRATEGIE	,863
OPP4OTSUITACTUALITESO CIOPRO	,879
OPP5OTMESUREIMPACTSU RSOCIOPRO	,768
OPP6OPRIORISEDEMANDE SOCIOPRO	,761

Analyse 3 facteurs

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,742
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé ddl	360,177 3
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
OPP2OTCONNAITENJEUXS OCIOPRO	1,000	,825
OPP3OTINTEGREENJEUXSP STRATEGIE	1,000	,842
OPP4OTSUITACTUALITESO CIOPRO	1,000	,787

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,454	81,784	81,784	2,454	81,784	81,784
2	,316	10,531	92,314			
3	,231	7,686	100,000			

Matrice des composantes

	Composante
	1
OPP2OTCONNAITENJEUXS OCIOPRO	,908
OPP3OTINTEGREENJEUXSP STRATEGIE	,917
OPP4OTSUITACTUALITESO CIOPRO	,887

Analyse factorielle : ACP Coordination Interfonctionnelle

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Analyse 7 facteurs

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,775
Test de sphéricité de	Khi-deux approximé	394,873
Bartlett	ddl	21
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
CI1OTDIFFUSEINFO	1,000	,332
CI2OTRORGANISEREUNION	1,000	,436
CI3OTINTEGREACTEURSEL ABOSTRAT	1,000	,484
CI4ENGAGEMENTACTEURS	1,000	,252
CI5CONNAISSANCEPRECISE CLIENT	1,000	,512
CI6OTCOLLECTEINFO	1,000	,564
CI7OTCONNAISSANCERESU LTATSECO	1,000	,535

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,114	44,488	44,488	3,114	44,488	44,488
2	,940	13,431	57,919			
3	,933	13,329	71,248			
4	,733	10,465	81,713			
5	,526	7,510	89,223			
6	,387	5,527	94,750			
7	,367	5,250	100,000			

Matrice des composantes

	Composante
	1
CI1OTDIFFUSEINFO	,576
CI2OTRORGANISEREUNION	,660
CI3OTINTEGREACTEURSEL ABOSTRAT	,696
CI4ENGAGEMENTACTEURS	,502
CI5CONNAISSANCEPRECISE CLIENT	,715
CI6OTCOLLECTEINFO	,751
CI7OTCONNAISSANCERESU LTATSECO	,731

Analyse 3 facteurs

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,699
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	162,817
	ddl	3
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
CI5CONNAISSANCEPRECISE CLIENT	1,000	,680
CI6OTCOLLECTEINFO	1,000	,674
CI7OTCONNAISSANCERESU LTATSECO	1,000	,700

Variance totale expliquée

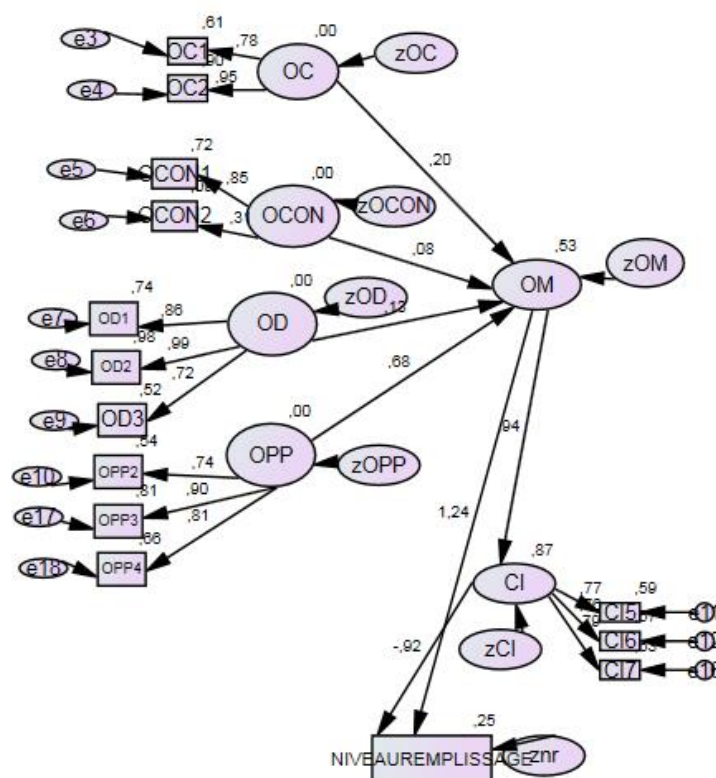
Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,054	68,453	68,453	2,054	68,453	68,453
2	,492	16,393	84,846			
3	,455	15,154	100,000			

Matrice des composantes

	Composante
	1
CI5CONNAISSANCEPRECISE CLIENT	,824
CI6OTCOLLECTEINFO	,821
CI7OTCONNAISSANCERESU LTATSECO	,837

Annexe 5 : Résultats tests modèles

1- Résultats test modèle de structure n°1 en formatif



CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	32	345,485	73	,000	4,733
Saturated model	105	,000	0		
Independence model	14	1511,217	91	,000	16,607

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,254	,805	,720	,560
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,440	,404	,313	,350

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,771	,715	,811	,761	,808
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,802	,619	,648
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	272,485	218,380	334,126
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1420,217	1297,931	1549,904

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1,653	1,304	1,045	1,599
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	7,231	6,795	6,210	7,416

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,134	,120	,148	,000
Independence model	,273	,261	,285	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	409,485	414,434	516,593	548,593
Saturated model	210,000	226,237	561,446	666,446
Independence model	1539,217	1541,382	1586,077	1600,077

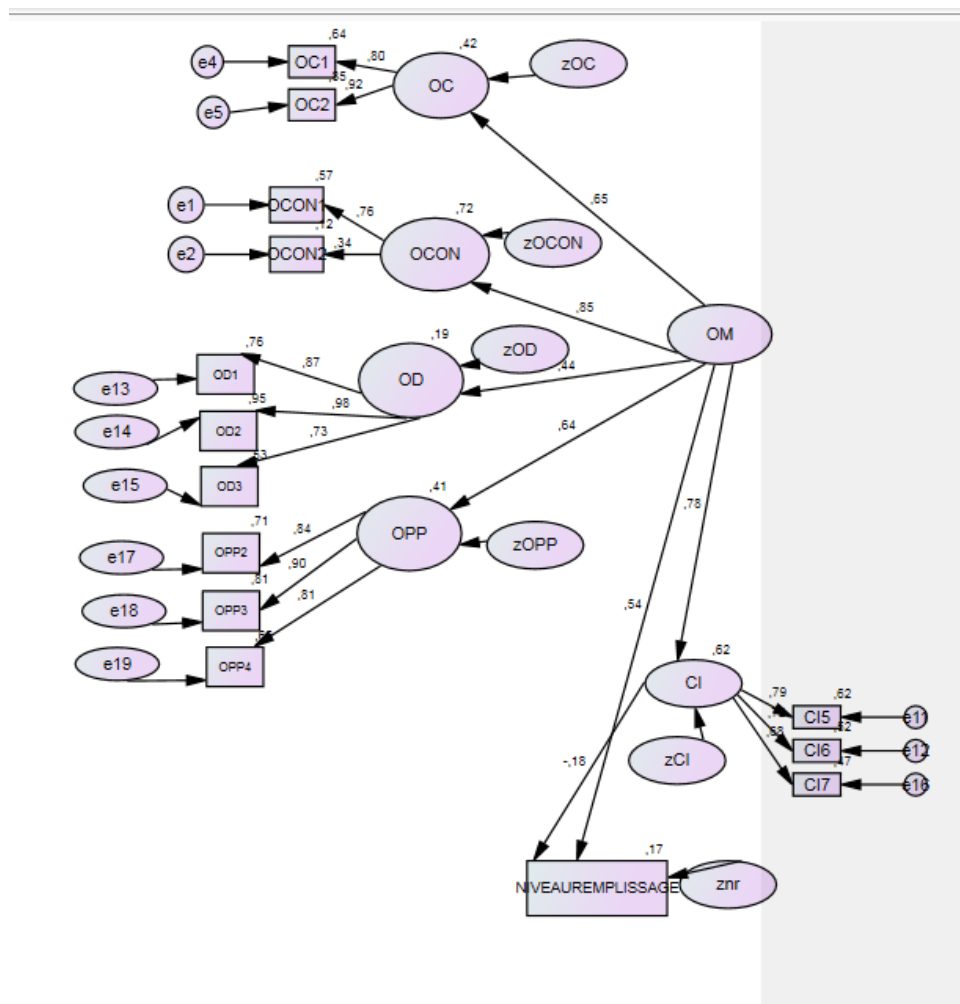
ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1,959	1,700	2,254	1,983
Saturated model	1,005	1,005	1,005	1,082
Independence model	7,365	6,780	7,985	7,375

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	57	63
Independence model	16	18

2- Résultats test modèle de structure n°1 en réflectif



CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	34	172,231	71	,000	2,426
Saturated model	105	,000	0		
Independence model	14	1511,217	91	,000	16,607

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,097	,900	,853	,609
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,440	,404	,313	,350

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,886	,854	,930	,909	,929
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,780	,691	,725
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	101,231	66,554	143,609
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1420,217	1297,931	1549,904

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,824	,484	,318	,687
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	7,231	6,795	6,210	7,416

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,083	,067	,098	,001
Independence model	,273	,261	,285	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	240,231	245,489	354,033	388,033
Saturated model	210,000	226,237	561,446	666,446
Independence model	1539,217	1541,382	1586,077	1600,077

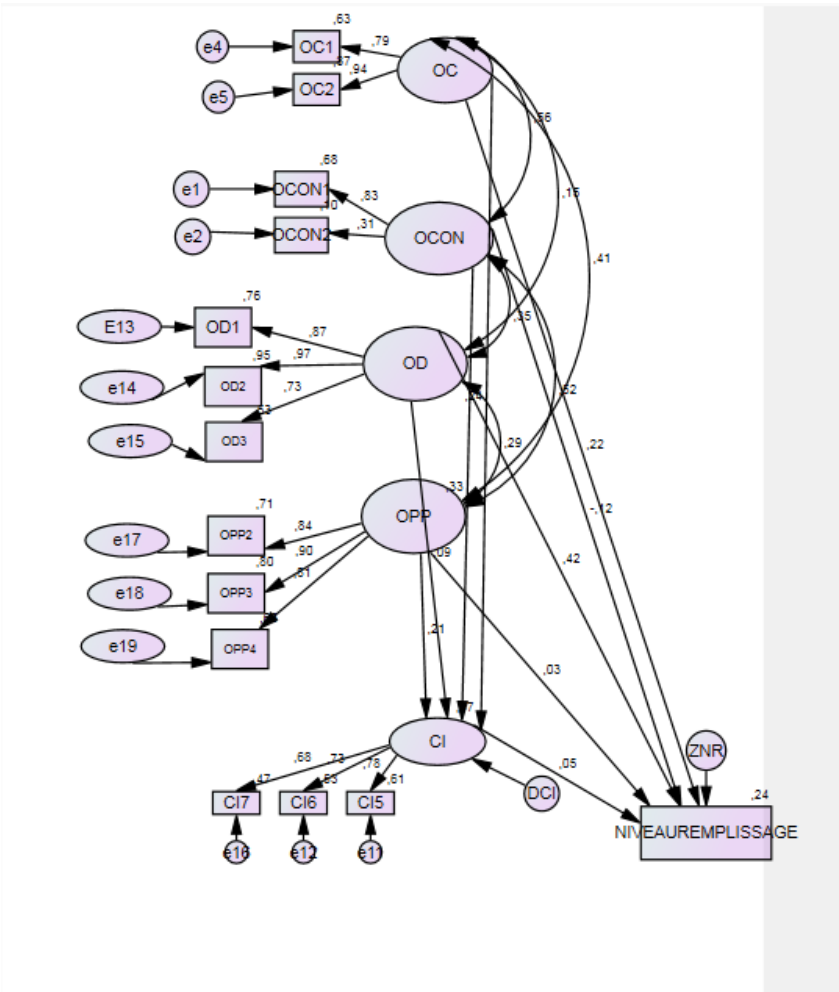
ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1,149	,984	1,352	1,175
Saturated model	1,005	1,005	1,005	1,082
Independence model	7,365	6,780	7,985	7,375

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	112	124
Independence model	16	18

2- Résultats analyse modèle de structure alternatif



CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	42	137,554	63	,000	2,183
Saturated model	105	,000	0		
Independence model	14	1511,217	91	,000	16,607

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,083	,923	,871	,554
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,440	,404	,313	,350

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,909	,869	,949	,924	,948
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,692	,629	,656
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	74,554	44,480	112,370
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1420,217	1297,931	1549,904

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,658	,357	,213	,538
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	7,231	6,795	6,210	7,416

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,075	,058	,092	,009
Independence model	,273	,261	,285	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	221,554	228,049	362,132	404,132
Saturated model	210,000	226,237	561,446	666,446
Independence model	1539,217	1541,382	1586,077	1600,077

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1,060	,916	1,241	1,091
Saturated model	1,005	1,005	1,005	1,082
Independence model	7,365	6,780	7,985	7,375

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	126	140
Independence model	16	18

4 – Résultats de l'analyse discriminante

Analyse discriminante

Statistiques de groupe

SAISON		N valide (liste)	
		Non pondérées	Pondérées
Eté	OC1	105	105,000
	OC2	105	105,000
	OC3	105	105,000
	OC4	105	105,000
	OC5	105	105,000
	OD1	105	105,000
	OD2	105	105,000
	OD3	105	105,000
Hiver	OC1	105	105,000
	OC2	105	105,000
	OC3	105	105,000
	OC4	105	105,000
	OC5	105	105,000
	OD1	105	105,000
	OD2	105	105,000
	OD3	105	105,000
Total	OC1	210	210,000
	OC2	210	210,000
	OC3	210	210,000
	OC4	210	210,000
	OC5	210	210,000
	OD1	210	210,000
	OD2	210	210,000
	OD3	210	210,000

Test de Box de l'égalité des matrices de covariances

Déterminants Log

SAISON	Rang	Déterminant Log
Eté	8	-1,728
Hiver	8	-2,390
Intra-groupes combinés	8	-1,965

Les rangs et logarithmes naturels des déterminants imprimés sont ceux des matrices de covariance du groupe.

Résultats du test

M de Box	19,619
Approximativement	,523
ddl1	36
F	145577,034
Signification	,992

Teste l'hypothèse nulle d'égalité de matrices de covariance des populations.

Récapitulatif des fonctions discriminantes canoniques

Valeurs propres

Fonction	Valeur propre	% de la variance	% cumulé	Corrélation canonique
1	,064 ^a	100,0	100,0	,245

a. Les 1 premières fonctions discriminantes canoniques ont été utilisées pour l'analyse.

Lambda de Wilks

Test de la ou des fonctions	Lambda de Wilks	Khi-deux	ddl	Signification
1	,940	12,669	8	,124

**Coefficients des
fonctions
discriminantes
canoniques
standardisées**

	Fonction
	1
OC1	,191
OC2	,033
OC3	-,551
OC4	,200
OC5	,143
OD1	1,280
OD2	-,777
OD3	,188

**Matrice de
structure**

	Fonction
	1
OD1	,800
OD2	,509
OC5	,460
OC4	,423
OD3	,403
OC1	,253
OC3	-,170
OC2	,146

Statistiques de classement

Récapitulatif du classement

Traitées	210
Exclues	0
Utilisées dans le résultat	210

Probabilités à priori des groupes

SAISON	A priori	Observations utilisées dans l'analyse	
		Non pondérées	Pondérées
Eté	,500	105	105,000
Hiver	,500	105	105,000
Total	1,000	210	210,000

Coefficients des fonctions de classement

	SAISON	
	Eté	Hiver
OC1	3,552	3,659
OC2	1,321	1,339
OC3	2,556	2,278
OC4	,298	,388
OC5	,530	,587
OD1	-,986	-,567
OD2	1,174	,897
OD3	,523	,593
(Constante)	-22,167	-22,756

Fonctions discriminantes linéaires de Fisher